

Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996: Schwerpunkt: Reorganisation

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München; Institut für Sozialforschung (IfS) an der Universität Frankfurt am Main; Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH (INIFES); Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI). (1996). *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996: Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin. : Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100131>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996

**Schwerpunkt:
Reorganisation**

Herausgeber:
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung (ISF), München
Internationales Institut für empirische
Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen
Institut für Sozialforschung (IfS),
Frankfurt/Main
Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI),
Göttingen



Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministers für Forschung und Technologie unter dem Förderkennzeichen SWF0066 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung .../
Hrsg.: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF),
München ... - Berlin : Ed. Sigma
Erscheint jährlich. - Aufnahme nach 1992
ISSN 0942-9921

1992 -

ISBN 3-89404-596-5 ISSN 0942-9921

Copyright 1997 by edition sigma® rainer bohn verlag, Berlin.
Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Einführung	9
------------	---

Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren	19
--	-----------

Dieter Sauer, Volker Döhl

ISF München

1.	Einleitung: Zur Entwicklung neuer Konzepte der Unternehmensorganisation	19
2.	Dezentralisierung und Vermarktlichung als Prinzipien der Unternehmensrestrukturierung	22
3.	Probleme und Grenzen der Dezentralisierung und Vermarktlichung	34
4.	Mögliche Entwicklungstrends der Unternehmensrestrukturierung	43
4.1	Radikalisierung marktgesteuerter Dezentralisierung	44
4.2	Das "integrierte Unternehmen" – ein Ausweg?	54
4.3	"Über den Markt hinaus" – Neue Modi der Integration (Unternehmensnetzwerke)	58
5.	Resümee	65
	Literatur	70

Kommentare:

<i>Michael Faust, FATK e.V., Tübingen</i>	77
---	----

<i>Pierre Veltz, LATTS, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Noisy-le-Grand</i>	91
--	----

<i>Wout Buitelaar, Universität von Amsterdam</i>	95
--	----

Globalisierung der Industrie: Strategien, Grenzen und Folgen 99

Hartmut Hirsch-Kreinsen

ISF München

1.	Zur Globalisierungsdiskussion	99
2.	Export und multinationale Strategie in den 50er und 60er Jahren	102
3.	Wandel der Internationalisierungsstrategien	104
4.	Regionale Konzentration der Produktionsnetzwerke	110
5.	Probleme und Grenzen der Internationalisierung	112
6.	Unbestimmte Konsequenzen der Globalisierung	117
	Literatur	120

Kommentar:

<i>Klaus Dörre, SOFI Göttingen</i>	123
------------------------------------	-----

Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil? 131

Michael Schumann, Detlef Gerst

SOFI Göttingen

1.	Ausgangspunkte der Darstellung	131
2.	Technisierte Fertigungsbereiche: Ausbau der Professionalisierung	135
3.	Manuelle Fertigungsbereiche: Neue Widersprüchlichkeiten	144
4.	Exkurs: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in dezentralisierten Arbeitsorganisationen	156
5.	Zurück zur alten Übersichtlichkeit?	159
	Literatur	164

Kommentare:

<i>Philippe Bernoux, Glysi, Université Lumière Lyon II</i>	169
<i>Harald Wolf, GH Kassel</i>	175

Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik	181
---	-----

Gerd Bender

IfS Frankfurt

	Einleitung	181
1.	Entgeltbestimmung als Form und Gegenstand betrieblicher Modernisierungspolitik	183
2.	Veränderte Formen der Entgeltbestimmung	187
3.	Funktionaler Leistungsbegriff und direktive Kontextsteuerung	202
4.	Leistungspolitische Konsequenzen	208
	Literatur	214

Kommentare:

<i>Reinhard Bahn Müller, FATK e.V., Tübingen</i>	219
--	-----

<i>Willem de Nijs, Nijmegen Business School, University of Nijmegen</i>	231
---	-----

"Lean Service im Krankenhaus": Ausgliederung von Krankenhausabteilungen und Telemedizin	237
--	-----

Ernst Kistler

INIFES Stadtbergen

1.	Das schlanke Krankenhaus in einer medizin-/informations-technisch durchdrungenen Welt – Viele offene Fragen	238
2.	Umbrüche und die Hoffnungen auf neue Konzepte für das Krankenhaus der Zukunft	242
2.1	Das Krankenhaus – Gesundheitsproduktion unter unerfüllbaren Optimierungsbedingungen?	242
2.2	Die wundersame Bildvermehrung – Radiologie zwischen medizinisch-technischem Fortschritt und ökonomischer Fehlsteuerung	248
2.3	Telemedizin – Gegenstand und Bezug zum 'schlanken Krankenhaus'	256

3.	Das Ausgliedern von Krankenhausabteilungen, speziell der Radiologie, als 'Unternehmensstrategie' – Lösungsansatz oder Notlösung?	260
3.1	Outsourcing von Wäschereien, Reinigung etc.	261
3.2	Ausgliederung auch der Radiologie?	264
3.3	Zum Entscheidungsumfeld	269
4.	Outsourcing und Teleradiologie in Zukunft – Zwischen 'Shareholder value' und Hippokratischem Eid	274
	Literatur	282
 Die Autoren		 294

Einführung

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu versuchen, sich ein einigermaßen klares Bild über die Reorganisationstendenzen in den Unternehmen zu machen, mag vermessen erscheinen. Selbst Insider der Unternehmensberatungsszene und Vertreter der managementorientierten Betriebs- und Organisationswissenschaften beklagen die überbordende Vielfalt der kursierenden Konzepte und die gravierenden Mängel an empirischer Information über die Realität hinter den Unternehmensfassaden. Auch die empirisch orientierte sozialwissenschaftliche Forschung liefert dazu gegenwärtig nicht die Ergebnisse, die für eine auch nur teilweise empirisch belegte Bilanz der Umstrukturierungsprozesse notwendig wären. Was es gibt, sind eine Reihe von Fallanalysen einzelner, meist besonders erfolgreicher Unternehmen, die gegenwärtig in der Literatur überall als Beispiele für jeweilige Reorganisationskonzepte aufgeführt werden. Der empirische Realitätsgehalt ist dabei sehr unterschiedlich: Vielfach beschränken sie sich auf die Darstellung von Unternehmenskonzepten und auf Berichte einzelner Manager. Die Orientierung an "Best-practice-Beispielen", die manchmal identisch sind mit öffentlich geförderten Pilotvorhaben, ist schon in einer Beratungsperspektive oder im Rahmen staatlicher Förderpolitik nicht unproblematisch; um so riskanter ist es, auf diesen Beispielen eine Beurteilung der tatsächlichen Entwicklung und eine Einschätzung möglicher Zukunftstrends aufzubauen. Dafür sind sie meist ungeeignet.

Bedeutet dies, den Versuch aufzugeben und zu warten, bis sich das Dunkel gelichtet hat, sich deutlichere Konturen der Restrukturierung abzeichnen, die empirische Basis breiter geworden ist? Dies hieße jedoch, denjenigen das Feld zu überlassen, die in immer kürzeren Wellen zukünftige Bilder der Unternehmensentwicklung entwerfen und als "Königsweg" verkünden. Die Vielzahl der konkurrierenden Konzepte, ihre immer kürzer werdenden "Verfallszeiten" und der schnelle Wechsel von neuen Zielsetzungen und Praxisfeldern haben zwar inzwischen auch innerhalb der einschlägigen Wissenschaften und Beratungsunternehmen zu wachsendem Unmut und zur Kritik an einer "Kommerzialisierung" des Managementwissens geführt (z.B. Kieser 1996; Shapiro 1996; Staute 1996 - s. die Literaturangaben im Beitrag von Sauer und Döhl). Dennoch kann damit die ganze Entwicklung nicht als Modewelle abgetan werden. Denn dies hieße zu verkennen, daß sich hinter den Modelldebatten in den Unternehmen ein radikaler Umstrukturierungsprozeß vollzieht, der wahrscheinlich massive Konsequenzen nicht nur für die Unternehmen und die dort Beschäftigten, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt haben wird bzw. schon hat. Denn

eines scheint unbestritten: Die aktuelle Unternehmensreorganisation ist Ausdruck einer tiefergehenden strukturellen Krise, die in der gegenwärtigen Debatte über Wettbewerbsfähigkeit, Standortsicherung, Globalisierung, Innovation u.ä. nur sehr verkürzt und unzureichend thematisiert wird. Es ist auch eine Krise nicht nur der deutschen oder europäischen Industrie, sondern sie erfaßt Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in der ganzen Welt. So haben die angeblich so erfolgreichen US-Unternehmen mit Sicherheit nicht sieben Milliarden Dollar allein im Jahr 1994 an Reengineering-Berater bezahlt, "um bei der neuesten Mode dabei zu sein", wie James P. Womack, selbst einer an der vordersten Front der Beratergurus, kritisch feststellt, sondern weil sie massive Probleme haben und vor allem die Kosten senken wollten, "indem sie den Personalstand verkleinerten" (Womack 1995, S. 15). Die wachsenden Arbeitslosenzahlen in Deutschland - auch soviel scheint sicher - lassen sich zunehmend weniger aus konjunkturellen Wirtschaftsverläufen ableiten, sondern sind deutliches Resultat von Reorganisationsprozessen in den Unternehmen. Auch eine Reihe anderer gesellschaftlicher (industriestruktureller wie sozialer) Entwicklungen scheinen mehr mit diesen unternehmensinternen Entwicklungen zu tun zu haben, als dies bislang in der wissenschaftlichen und politischen Debatte angenommen wird. Da zu vermuten ist, daß diese Debatten in Zukunft an politischer Brisanz gewinnen werden, wird eine Position der industrie- und techniksoziologischen Forschung, die sich - mit dem Verweis auf unzureichende empirische Kenntnisse - jeglicher Stellungnahme enthält, für die langfristige wissenschaftliche und politische Stellung der Sozialwissenschaft zum Problem. Management-Wissenschaften, Betriebswirtschaftslehre und die anwendungsorientierte Organisationstheorie haben zwar auch mit den Schwierigkeiten zu tun, daß ihre "Ansätze auf sehr brüchigem empirischem Fundament" stehen (Frese, v. Werder 1994, S. 7); dies hindert sie aber nicht, weitreichende zukunftsorientierte Gestaltungsansätze zu entwickeln. ("Wissensdefizite werden (...) durch empirisch letztlich nicht gesicherte, vereinfachende Annahmen ausgefüllt", ebd.)

Auch die Industrie- und Techniksoziologie hat eine Reihe von Erklärungsansätzen zu bieten, die in der Vergangenheit - mit mehr oder weniger vereinfachenden Annahmen - durchaus in der Lage waren, Entwicklungsprozesse auf dem Feld von Technik und Arbeit einzuschätzen und zutreffend zu prognostizieren. Bezogen auf die Rationalisierungsentwicklung in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen wurden dabei auch zunehmend die Veränderungen in der Unternehmensorganisation und der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung einbezogen. In den Jahrbüchern Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992 und 1993 zu den Themenfeldern "Dienstleistungsarbeit" und "Produktionsarbeit" findet sich eine relativ breite Zusammenstellung der Rationalisierungstendenzen im Umbruch von den 80er in die 90er Jahre, die

als Ausgangspunkt für eine Betrachtung der Entwicklung in den 90er Jahren dienen kann.

Das hier vorgelegte Jahrbuch 1996 knüpft an einigen Stellen unmittelbar - im Sinne einer Kontinuität der Berichterstattung - an den Ergebnissen früherer Jahrbücher an. Die Beiträge verfolgen das Ziel - Mitte der 90er Jahre -, eine Art Zwischenbilanz der Rationalisierungsentwicklung und der Unternehmensrestrukturierung zu ziehen. Es geht darum, die hinter den Modelldebatten der vergangenen Jahre (über Lean Production, Business Reengineering, Gruppenarbeit u.ä.) sich vollziehenden realen Entwicklungen in ihren vielfach widersprüchlichen Verläufen nachzuzeichnen und mögliche Trends aufzuzeigen. In der bisherigen Debatte bleiben gesellschaftliche Dimensionen der betrieblichen Umstrukturierung weitgehend ausgeblendet, im Vordergrund stehen die Erfordernisse einer "Unternehmensmodernisierung zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsposition". Gleichwohl beginnt sich ein gewisses Unbehagen gegenüber der anscheinend kaum zu begrenzenden Dominanz "ökonomischer Imperative" zu artikulieren. In den Beiträgen dieses Jahrbuchs wird - zumindest in gewissem Umfang - versucht, die Sichtweise unternehmensinterner Umstrukturierung in gesellschaftlicher Perspektive zu öffnen und dabei sowohl Entwicklungschancen als auch Schattenseiten sichtbar zu machen.

Dies ist nur in beschränkter Weise möglich, da dazu in noch geringerem Umfang empirische Befunde verfügbar sind, als dies schon für die ausgewählten Berichtsfelder generell der Fall ist. Die Autoren gehen in unterschiedlicher Weise mit dem allgemeinen Problem der mangelnden empirischen Absicherung um. Ein Weg besteht in einer relativ breiten Auswertung einschlägiger Ansätze und Konzepte (einschließlich der darin enthaltenen Praxisberichte aus diversen Unternehmen) und deren Interpretation vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen und Erfahrungen aus eigenen empirischen Untersuchungen. Empirische Befunde haben hier eher illustrativen Charakter und dienen weniger als gesicherte empirische Belege. Der andere Weg stellt die tiefergehende empirische Untersuchung von konkreten Prozessen der Reorganisation in einem Sample ausgewählter betrieblicher Fälle ins Zentrum. Die daraus gewonnenen Ergebnisse werden vor dem Hintergrund breiter empirischer Feldkenntnisse in unterschiedlichen Branchen und eigener analytischer und theoretischer Ansätze interpretiert. Über beide Vorgehensweisen gelangen die Autoren gleichermaßen zu Verallgemeinerungen und zu einer Einschätzung zukünftiger Entwicklungen. Sie sind sich dabei des Risikos einer möglichen Vereinfachung und der späteren Konfrontation mit widersprechenden empirischen Belegen bewußt.

Angesichts der bestehenden Unsicherheit über eine angemessene Bewertung der aktuellen Entwicklung und eine zukunftsorientierte Einschätzung wurden die Beiträge nicht nur - wie bislang üblich - zwischen den Instituten diskutiert

und abgestimmt, sondern darüber hinaus auf einer wissenschaftlichen Konferenz am 6./7. Dezember 1996 in einem größeren Kreis von internationalen Experten zur Diskussion gestellt. Einige der eingeladenen Wissenschaftler haben wir um Kommentare zu den einzelnen Beiträgen gebeten, die ebenfalls in diesem Jahrbuch abgedruckt sind. Damit werden zumindest teilweise die kontroversen Positionen in der Einschätzung der aktuellen Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation sichtbar. Eine Wiedergabe der gesamten Diskussion hätte dies noch deutlicher gemacht, hätte aber auch den Rahmen des Jahrbuchs gesprengt.

Die inhaltliche Strukturierung des Jahrbuch-Themas orientiert sich zunächst in analytischer Perspektive an den unterschiedlichen Dimensionen der Reorganisation:

- der Ebene des Unternehmens und dessen Einbettung in unternehmensübergreifende, insbesondere internationale Kontexte,
- der Ebene des Arbeitsprozesses und damit der Arbeitsorganisation
- und der Ebene der individuellen Arbeitskraft und deren leistungspolitischen Einbindung.

Die Beiträge des ISF München, des SOFI Göttingen und des IfS Frankfurt - die auch Gegenstand der wissenschaftlichen Konferenz waren - analysieren schwerpunktmäßig die Veränderungstendenzen auf jeweils einer der unterschiedenen Ebenen der Reorganisation. Sie konzentrieren sich auf Entwicklungen im Bereich industrieller Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. In Absetzung davon untersucht der Beitrag des INIFES Stadtbergen die Probleme, die sich aus einer Übertragung der privatwirtschaftlichen Reorganisationskonzepte auf den Bereich des überwiegend öffentlich organisierten Gesundheitswesens ergeben. Dieser Beitrag setzt damit auch die im Jahrbuch 1994 (Technik und Medizin) begonnene Diskussion über technisch-organisatorische Veränderungen im Gesundheitswesen fort.

Auch wenn die einzelnen Beiträge dieses Jahrbuchs jeweils unterschiedliche Ebenen und Felder der Reorganisation ins Zentrum ihrer Analyse stellen, so setzen sie sich im Kern dennoch mit denselben Grundprinzipien der aktuellen Reorganisationstendenzen auseinander. Darüber hinaus werden in allen Beiträgen und auch in den Kommentaren die widersprüchlichen Verlaufsformen der Reorganisation und ihre ambivalenten gesellschaftlichen Konsequenzen betont. Skepsis und Kritik gegenüber der Dominanz einer kurzfristig und kurzfristig an einzelwirtschaftlichen Resultaten orientierten Reorganisation durchzieht alle Beiträge dieses Jahrbuchs.

Dieter Sauer und Volker Döhl (ISF München) ziehen in ihrem Beitrag eine Bilanz der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. Hinter der verwirrenden Begrifflichkeit der propagierten Konzepte und der Heterogenität der

erkennbaren Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen versuchen sie, zentrale gemeinsame Elemente auszumachen und vor dem Hintergrund sozialwissenschaftlicher Rationalisierungsansätze einzuschätzen. Als dominante Prinzipien der Restrukturierung werden Dezentralisierung und Vermarktlichung benannt: Dezentralisierung bezeichnet die organisatorische Seite der Desintegration, die Verlagerung von Kompetenzen auf ausführende Stellen; Vermarktlichung meint die Seite der Koordination und Steuerung durch Markt und Konkurrenz. Zusammengenommen werden daraus diverse Konzepte einer "marktgesteuerten Dezentralisierung". In der von Globalisierung, Kampf um Wettbewerbsfähigkeit und Krisenerfahrung gekennzeichneten Situation der letzten Jahre waren diese Konzepte jedoch weniger Resultat strategischer Überlegungen und längerfristiger Unternehmensziele, sondern vielmehr Ausdruck teilweise recht hilfloser Suchprozesse und Maßnahmen zur kurzfristigen Überlebenssicherung. Nicht zuletzt deswegen mehren sich gegenwärtig die Hinweise auf Fehlentwicklungen und Übertreibungen, in denen die Probleme und Grenzen der Dezentralisierung und Vermarktlichung sichtbar werden. Dabei handelt es sich vor allem um Probleme der Koordination und Integration, der Bewältigung allgemeiner Aufgaben sowie um Probleme der Einbindung und Motivation der Beschäftigten.

Vor diesem Hintergrund versuchen die Autoren, in Form dreier Szenarien mögliche Entwicklungstrends der Unternehmensrestrukturierung zu identifizieren. Trotz der bereits sichtbaren Grenzen halten sie den Prozeß der unternehmensinternen Dezentralisierung und Vermarktlichung und der partiellen Auflösung von großen Unternehmen in den Markt für gegenwärtig noch nicht abgeschlossen. Dennoch wird eine weitergehende radikalisierte marktgesteuerte Dezentralisierung an externe und insbesondere immanente Grenzen stoßen, auch wenn diese Grenzen, je nach Produktions- und Dienstleistungsbereich, unterschiedlich anzusetzen sind. Ein Kurswechsel der Reorganisation, der auf eine zumindest teilweise Rücknahme der zu weit getriebenen Dezentralisierung und Vermarktlichung setzt und auf eine neue Mischstruktur zwischen zentralen und dezentralen Elementen abzielt, wird gegenwärtig, insbesondere in der managementorientierten Wissenschaft, relativ breit diskutiert. Ob damit tatsächlich ein stabiler zukünftiger Entwicklungspfad beschritten werden kann, wird von den Autoren jedoch bezweifelt. Auch wenn das "integrierte Unternehmen" durchaus ein stabiles Moment der zukünftigen Unternehmenslandschaft sein wird, so gehen sie auf längere Sicht davon aus, daß Dezentralisierung und Vermarktlichung "über den Markt hinaus" in neue Modi der Integration (Unternehmensnetzwerke) mündet. Unternehmensübergreifende Kooperation und Vernetzung standen zwar in der Reorganisationsdebatte der 90er Jahre nicht im Zentrum, sie haben jedoch in der Realität industrieller Umstrukturierung erheblich an Bedeutung gewonnen. In dieser Sicht ist die marktgesteuerte

Dezentralisierung nur die eine Seite der Entwicklung, ebenso großes Gewicht erhält die Tendenz einer "Entmarktlichung" oder (technisch-)organisatorischen Regulierung von ehemals marktförmigen Austauschprozessen selbständiger Unternehmen im Netzwerk. Marktgesteuerte Dezentralisierung wird damit zu einem zwar zentralen, aber deutlich untergeordneten Element einer sehr viel weiterreichenden Reorganisation industrieller Strukturen.

Der Beitrag von *Hartmut Hirsch-Kreinsen* (ISF München) stellt den Zusammenhang von Unternehmensreorganisation und fortschreitender Internationalisierung ins Zentrum. Ausgehend von den klassischen Multis der "fordistischen" Nachkriegsprosperität werden zunächst die verschiedenen Varianten einer gegenwärtig vorherrschenden "transnationalen" Strategie von Produktionsnetzwerken skizziert. Es wird darauf verwiesen, daß der derzeitige Internationalisierungsschub der Industrie innerhalb geographischer Grenzen verläuft: Er beschränkt sich vornehmlich auf die industrialisierten Länder der "Triade", wobei deutsche Unternehmen sich insbesondere auf Westeuropa und Nordamerika konzentrieren. Auch transnationale Unternehmen können ihre Produktionsstätten nicht beliebig verlagern, sie bleiben vielmehr an spezifische gesellschaftliche Ressourcen gebunden. Hirsch-Kreinsen zeigt auf, daß insgesamt die aktuelle Internationalisierung der industriellen Produktion weit mehr von vielfältigen Problemen, Widersprüchen und Grenzen gekennzeichnet ist, als dies in den gängigen Debatten meist angenommen wird. Abschließend wird nach den Konsequenzen der Internationalisierung für die inländische Industrie gefragt. Der vorliegende Beitrag grenzt sich zwar deutlich von den in der einschlägigen Globalisierungsdiskussion vorherrschenden Negativszenarien ab, geht aber gleichwohl von gravierenden, bislang jedoch noch weitgehend unbestimmten Rückwirkungen der Internationalisierung aus. Gefordert wird deshalb eine differenziertere Bewertung auf der Basis genauerer Analysen. Nur dann wird auch eine begründete Einschätzung zukünftiger politischer Handlungsmöglichkeiten nationalstaatlicher Instanzen möglich.

Michael Schumann und *Detlef Gerst* (SOFI Göttingen) befassen sich auf der Grundlage der im Jahrbuch 1993 gezogenen Bilanz zur Entwicklung der Produktionsarbeit mit dem betrieblichen Rationalisierungsgeschehen in den Jahren 1993 bis 1996. Als die wesentliche und die betriebliche Rationalisierungsdiskussion bestimmende Veränderung auf der Ebene der Arbeitsorganisation benennen sie die in einigen Unternehmen bereits breitflächig eingeführte Gruppenarbeit. Ausgehend von eigenen empirischen Untersuchungen wird auf die Vielfalt der Umsetzungsformen von Gruppenarbeit verwiesen, wobei sich die Konzepte, d.h. die Gestaltungsabsichten der Unternehmen immer eindeutiger entweder einer strukturkonservativen bzw. modifiziert tayloristischen oder einer strukturinnovativen bzw. auf erweiterte Aufgabenstellung und Selbstorganisation setzende Variante zuordnen lassen. Im Unterschied zur strukturkonser-

vativen Gruppenarbeit zielt die strukturinnovative Form mit den Mitteln einer konsequenten Funktionserweiterung und einer weitreichenden Gruppenselbstorganisation auf eine arbeitspolitische Rationalisierung als Alternative zurayloristischen Arbeitsgestaltung.

Eher ungünstige Ausgangsbedingungen für die Einführung strukturinnovativer Gruppenarbeit finden sich in den manuellen Fertigungsbereichen, die aufgrund taktgebundener Arbeit und begrenzter Aufgabenvielfalt wenige Ansatzpunkte für gruppenförmiges Arbeiten und Aufgabenerweiterungen bieten. Anhand von Fallstudien zeigt der Text allerdings auf, daß es selbst unter restriktiven Startbedingungen möglich ist, mit dem Gestaltungsansatz Gruppenarbeit sowohl deutliche Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit als auch der Arbeitssituation zu erzielen. Nachteilige Arbeitsfolgen, wie die Erhöhung von Zeitdruck und Arbeitsbelastungen - in vielen Gruppenarbeitsprojekten eine Folge der Aufgabenerweiterung und der Übertragung von wirtschaftlicher Verantwortung auf die Gruppenmitglieder -, lassen sich bei konsequenter Umsetzung vermeiden.

Inwieweit strukturinnovative Gruppenarbeit das zukünftige Bild der Industriearbeit prägen wird, ist eine offene Frage: Handelt es sich auf der einen Seite zwar um ein schlüssiges und bereits erfolgreich erprobtes Konzept einer intelligenten Arbeitsorganisation, deutet sich auf der anderen Seite eine arbeitspolitische Umkehr an. Angetrieben von einer auf Kostenfragen und Kurzfristsperspektive reduzierten Standortdiskussion und argumentativ gestützt durch Benchmarking-Analysen wird der "Luxus" einer intelligenten, konsensualen Arbeitspolitik in Frage gestellt.

In einem Exkurs beschäftigt sich der Beitrag mit der im Rahmen von betrieblicher Dezentralisierung veränderten Rolle und Arbeitssituation von Industriemeistern und kommt zu dem Ergebnis, daß sich zwar ein Funktionswandel, aber gerade keine generelle Erosion der Meisterposition feststellen läßt. Je nach Verlauf der Dezentralisierung lassen sich zwei Entwicklungspfade voneinander unterscheiden. Meister erfahren entweder eine Leistungsverdichtung ohne Ausweitung ihrer planerischen Kompetenzen oder sie werden, ausgestattet mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen und Entscheidungsbefugnissen, zu wichtigen Mitgestaltern im Prozeß der Dezentralisierung.

Der Beitrag von *Gerd Bender* (IFS Frankfurt) nähert sich der generellen Fragestellung dieses Bandes über eine Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Leistungs politik und der Entlohnungsformen. Er stellt an drei Beispielen aus unterschiedlichen Branchen neue Konzepte der Entgeltbestimmung vor. Gemeinsam ist diesen eine im Vergleich zu den geläufigen Formen der Leistungs entlohnung folgenreich modifizierte Bestimmung dessen, was als zu vergütende Leistung gilt. Die Bestimmungsgröße ist nicht die analytisch oder summarisch quantifizierte Arbeitsverausgabung an sich,

sondern ihre Funktion im Gefüge der arbeitsteilig organisierten Geschäftsprozesse. Vollzogen wird das über die Vereinbarung von Zielen, denen eine Arbeitskraft oder eine Arbeitsgruppe entsprechen soll. Mit dieser Art der Leistungsbestimmung können dann auch Marktanforderungen, denen sich die Unternehmen ausgesetzt sehen, in Handlungsorientierungen für die einzelnen Beschäftigten transformiert werden. Die vorgestellten neuen Entlohnungsformen werden deshalb als ein spezifischer Modus interpretiert, in dem sich die im Beitrag von Sauer und Döhl diskutierte Vermarktlichung vollzieht.

Ausgehend davon werden Konturen einer Entwicklung umrissen, die drastische Veränderungen der Bedingungen zur Folge hat, unter denen die Auseinandersetzung um Lohn und Leistung künftig stattfinden könnten. Ein "funktionaler Leistungsbegriff" macht nicht nur unterschiedliche Tätigkeiten etwa von Arbeitern und Angestellten kommensurabel; wird er zur Basis bei der Entgeltbestimmung gemacht, werden zugleich auch die institutionellen Formen, in denen bislang Fragen der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsverausgabung bearbeitet wurden, unter Veränderungsdruck gesetzt. Absehbar ist eine Verlagerung und Individualisierung der Verhandlungen um Lohn und Leistung, welche die Grundlagen der verrechtlichten Prozeduren kollektiver Regelungen erodiert. Einige Konsequenzen, die das potentiell für das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen hat, werden angesprochen.

Gegenstand des Beitrags von *Ernst Kistler* (INIFES Stadtbergen) ist die Übertragung neuer Konzepte der Unternehmensreorganisation auf einen noch weitgehend öffentlich regulierten Dienstleistungsbereich. "Lean"-Argumente, neue Managementstrategien und die Hoffnung auf ganz andere Organisationsstrukturen sowie die entsprechenden informationstechnischen Voraussetzungen spielen auch in dem weitgehend von Verwaltungsstrukturen formierten Gesundheitswesen - und dabei insbesondere in den Krankenhäusern - eine wichtige Rolle. Mit dem immer drängender werdenden Reformbedarf werden Rationalisierungskonzepte gefordert oder übernommen, die ihre Wurzeln im "Lean-Production"-Kontext haben. Sie werden neben Einsparungsargumenten u.a. mit der Überwindung des "medizinischen Taylorismus" begründet. Allerdings findet hierbei - gefördert durch ein sehr betriebswirtschaftlich verkürztes Beratungs(un)wesen - vielfach ein wenig reflektierter Transfer internationaler Erfahrungen statt, an die weitgehend kritiklos große Hoffnungen geknüpft werden. Angesichts der finanzierungsseitigen Reformnotwendigkeiten werden die Strukturbesonderheiten und die in der "Gesundheitsproduktion" anderen Produktionsvoraussetzungen leicht übersehen.

Der INIFES-Beitrag zieht eine Bilanz der entsprechenden Bemühungen, der teils sehr lückenhaften Empirie und der dazu laufenden Diskussion. Darüber hinaus wird geprüft, inwiefern die gleichzeitig sich vollziehenden technischen Entwicklungen diesen Bestrebungen entsprechen und in welchem Verhältnis

sie zu den grundsätzlichen gesundheitspolitischen Zielen (z.B. Versorgungssicherheit, Arzt-Patienten-Beziehung, auch Wirtschaftlichkeit im Gesamtergebnis auf der Makroebene) stehen. Im Zentrum der Analyse stehen das "Outsourcing" von Funktionen/Abteilungen (speziell der Radiologie) sowie die Telemedizin. Ein besonderes Augenmerk wird dabei den (nicht nur informations-) technischen Voraussetzungen einer stärkeren Vernetzung des stationären Sektors gewidmet. Daneben rekurriert der Beitrag auf die schon im "Jahrbuch '94, Schwerpunkt: Technik und Medizin" aufgezeigten Entwicklungen im Bereich der Hochleistungsmedizin.

Die diesbezüglich ausgewählten Längsschnittindikatoren weisen zunächst darauf hin, daß die (bereits 1994 prognostizierte) "Schere" zwischen Finanzierungsmöglichkeiten und technischen/medizinischen Entwicklungen, gemessen an der Häufigkeit ihrer Anwendungen (verbreiterte Indikationsstellung), schnell größer wird. Die Auf-/Ausgaben im Gesundheitswesen wachsen - zwar nicht explosionsartig, aber mit großer Hartnäckigkeit - weiter; gleichzeitig brechen mit der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit die Finanzierungsgrundlagen der Krankenversicherungsbeiträge ein. Das Krankenhaus steht dabei unter erschwerten Optimierungsbedingungen.

Die zwei naheliegenden Lösungsstrategien - Verschlankung des Krankenhauses, gerade auch im Sinne von Outsourcing, und informations- und kommunikationstechnische Aufrüstung der Krankenhäuser (und des Gesundheitswesens überhaupt) bis hin zur Telematik - können hier im Prinzip den Problemdruck mildern. Neben der exemplarischen Behandlung entsprechender Optionen und Beispiele verweist der Beitrag aber auch auf Schwierigkeiten, die über die in der Beratungsdiskussion gängigen Argumente (z.B. die arbeitsrechtlichen Probleme eines Outsourcing oder die technischen Schnittstellenprobleme in der Telemedizin) weit hinausgehen (z.B. Gefahren für die Versorgungssicherheit, das Risiko entstehender oligopolistischer Strukturen).

Der Beitrag, "Lean Service im Krankenhaus" kann auch als Beispiel für die gesellschaftliche Durchschlagskraft zentraler Prinzipien der Reorganisation in allen gesellschaftlichen Bereichen gelten, auch dort, wo bislang marktliche bzw. generell ökonomische Gesichtspunkte nicht vorrangig waren (z.B. auch im Bildungswesen).

Die Unterwerfung aller gesellschaftlicher Bereiche unter ökonomische Prinzipien und den Mythos der Regulierung durch den Markt wird vor allem deswegen prekär, weil damit zunehmend das einzelwirtschaftliche Kalkül zum Maßstab für die Steuerung gesellschaftlicher Prozesse wird. Die Beiträge in diesem Jahrbuch haben sich nur am Rande mit diesen Gefahren für die gesellschaftliche Kohärenz auseinandergesetzt und sich auf die Darstellung der wesentlichen Dimensionen der Reorganisation konzentriert. Die möglichst detaillierte Analyse von Reorganisationsprozessen und ihrer widersprüchlichen

Verläufe zielte auf die Aufdeckung der Entwicklungsdynamik der Reorganisation. Sie sind als Voraussetzung für weitergehende Analysen zu betrachten, welche die gesellschaftlichen Konsequenzen dieser Entwicklung zum Gegenstand haben.

München, im Februar 1997

Volker Döhl, Dieter Sauer
Institut für Sozialwissen-
schaftliche Forschung e.V.
ISF München

Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren

Dieter Sauer, Volker Döhl

ISF München

1. Einleitung: Zur Entwicklung neuer Konzepte der Unternehmensorganisation

Begreift man Unternehmensreorganisation als Moment der Rationalisierung, so kann angeknüpft werden an die in den 80er Jahren vorherrschende Debatte über die "Krise" oder auch das "Ende des Taylorismus" und die Formen, in denen diese Erosionsprozesse zu bewältigen sind. Die 80er Jahre wurden rückblickend auch als Inkubationszeit betrachtet (Boyer 1992), in der nicht nur die Grenzen tayloristisch-fordistischer Produktionsformen, sondern auch die Konturen "neuer Prinzipien" zu erkennen waren. Auch wenn die anwendungsorientierte Rationalisierungsdebatte in den 80er Jahren stark von den Ingenieurwissenschaften dominiert war und dementsprechend technikzentrierte Konzepte einer fortschreitenden Automatisierung im Vordergrund standen ("CIM"), wurden in der sozialwissenschaftlichen Rationalisierungsforschung neuartige Rationalisierungsprinzipien ausfindig gemacht und Konzepte formuliert, die durchaus mit dem Anspruch auftraten, zukünftige Stoßrichtungen betrieblicher Rationalisierung angeben zu können. Es waren dies zum einen neue arbeitspolitische Konzepte, die in Abkehr vom Taylorismus einen neuen Typ von Produktionsarbeit propagierten, der sich durch breite Funktions- und Aufgabenintegration auszeichnete ("Neue Produktionskonzepte", vgl. Kern, Schumann 1984); zum anderen wurde als neue Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierung Mitte der 80er Jahre auf eine organisatorische Neuordnung betrieblicher Funktionen und Abläufe, ihre prozeß- und betriebsübergreifende Integration und Vernetzung auf der Basis neuer IuK-Technologien hingewiesen ("Systemische Rationalisierung", vgl. Altmann u.a. 1986; für den Dienstleistungsbereich: Baethge, Oberbeck 1986). Über die jeweilige Bedeutung von Technik, Arbeit und Organisation und den historischen Stellenwert der einzelnen Merkmale in diesen neuen Perspektiven betrieblicher Rationalisierung entstand eine breite Kontroverse in der wissenschaftlichen Diskussion.

Zwar haben sich im weiteren Verlauf der 80er Jahre die neuen arbeitspolitischen und organisatorischen Stoßrichtungen der Rationalisierung nicht in breitem Umfang durchgesetzt. In ihrer Verknüpfung bilden sie gleichwohl zentrale Konstruktionsprinzipien eines neuen "Produktionsmodells", das dann in der Zuspitzung der Umbruchprozesse in der einsetzenden strukturellen Krise zu Beginn der 90er Jahre auch ins Zentrum der praxisorientierten Diskussion geriet. Diese Diskussion stand zunächst jedoch unter einem anderen Vorzeichen: Sie wurde angestoßen durch die an japanischen Produktionsmethoden (Toyotismus) orientierte MIT-Studie (Womack u.a. 1990), die weniger durch ihre wissenschaftliche Schlüssigkeit als durch ihr unternehmens- und industrie-politisches Drohpotential eine weitreichende Durchschlagskraft erzielte.¹ Die Lean-Production-Debatte, gerade wie sie in der Industrie selbst geführt wurde, hatte jedoch noch einmal deutlich gemacht, was in den industriesoziologischen Rationalisierungsansätzen der 80er Jahre bereits perspektivisch formuliert wurde: Rationalisierung geht über die Effektivierung der unmittelbaren Produktion hinaus; es geht um ganzheitliche, d.h. Arbeit, Betrieb und Unternehmen als Einheit umfassende Konzepte, die auf eine Restrukturierung auf allen Ebenen gleichermaßen abzielen: in der Produktion (von der Planung bis zum Vertrieb), in Forschung und Entwicklung und ihrem Verhältnis zur Produktion, in der Bestimmung von Fremd- und Eigenleistung usw. Die Perspektive erweitert sich in Richtung Betriebs- und Unternehmensorganisation und unternehmensübergreifender Produktions- und Dienstleistungszusammenhänge, ohne daß dabei die Kernbereiche, d.h. die direkt an der Wertschöpfung beteiligten betrieblichen Funktionen und mit ihr die Entwicklung von Industriearbeit, die in dieser

-
- 1 Der außergewöhnliche Rezeptionserfolg des Lean-Production-Konzepts konnte auch durch heftige kritische Einwände nicht wesentlich geschmälert werden. Kritisiert wurden methodische Mängel, die Vernachlässigung bzw. Mißinterpretation gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, das Ausblenden negativer gesellschaftlicher Folgeerscheinungen, eine bruchlose Übertragbarkeit usw. (vgl. Berggren u.a. 1991; Altmann 1992; Jürgens 1993; Altmann 1995). Das legt die Vermutung nahe, daß der Erfolg auch darin zu suchen ist, daß dieses Konzept in der Interessenauseinandersetzung durchaus von den verschiedenen Seiten politisch funktionalisiert werden kann. Läßt sich auf der einen Seite weitreichender Personalabbau mit der erfolgreichen Umsetzung legitimieren, so sehen (oder besser sahen) auf der anderen Seite Teile der Sozialwissenschaften und Gewerkschaften in ihm die Möglichkeit, als funktionales Erfordernis Gruppenarbeitsmodelle mit erweiterten Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten sowie breite Qualifizierung für die Arbeitskräfte einzufordern. Allerdings scheint hier inzwischen wieder eher Skepsis Platz zu greifen (vgl. Roth 1996), die möglicherweise jedoch weniger auf das Konzept selbst, sondern auf seine Handhabung im sich verschärfenden Wettbewerb zurückzuführen ist.

Betrachtungsweise eine Aufwertung erfahren hat, aus dem Blickfeld geraten (Sauer, Wittke 1994; Schumann u.a. 1994).

Die Lean-Production-Debatte, deren Ausgangspunkt ein Vergleich zwischen japanischen, amerikanischen und europäischen Unternehmen der Automobilindustrie war, ergriff in Deutschland sehr schnell die gesamte Industrie, den Dienstleistungsbereich und später auch die öffentliche Verwaltung. Sie war nicht länger Debatte auf der Ebene wissenschaftlicher oder (interessen-)politischer Auseinandersetzung, sondern wurde unmittelbar handlungsleitend in den Versuchen der Unternehmen, möglichst schnell und effektiv hochgeneralisierte Prinzipien eines "best practice"-Modells umzusetzen. Den aufgeschreckten und durch die sich verschärfende Krise unter Druck geratenen Managern sollten Lösungskonzepte an die Hand gegeben werden, mit deren Hilfe möglichst umgehend die - vermeintlich oder wirklich - verlorengegangene Wettbewerbsfähigkeit zurückzugewinnen sei. Es begann die Zeit der Beratergurus, die den Unternehmen in immer schnellerem Tempo mit immer wieder neuen Begriffen immer wieder die mehr oder weniger gleichen Restrukturierungskonzepte verkauften.² Obwohl viele Unternehmen schon in den 80er Jahren Wege der Umstrukturierung beschritten hatten, vieles also gar nicht so neu war, kam es - zumindest in den meisten großen Unternehmen - doch zu mehr oder weniger spektakulären Reorganisationsmaßnahmen. Auch wenn manchmal die neuen Konzepte und die Berater nur zur Durchsetzung unbequemer Einsparungsmaßnahmen gegenüber Beschäftigten, Betriebsrat oder Teilen des Managements genutzt wurden - das erhebliche Ausmaß der geplanten und auch der bereits erfolgten Umstrukturierung ist wohl nicht zu bestreiten.

Was sind nun die Spezifika dieser Umstrukturierung in den 90er Jahren? Was läßt sich hinter der verwirrenden Begrifflichkeit der propagierten Konzepte und der Heterogenität der erkennbaren Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen an zentralen gemeinsamen Elementen ausmachen? Wie lassen diese sich vor dem Hintergrund sozialwissenschaftlicher Rationalisierungskonzepte einschätzen? Dieser Beitrag will versuchen, darauf eine Antwort zu geben. Vielleicht ist der gegenwärtige Zeitpunkt für eine derartige Bilanzierung doch nicht so schlecht gewählt. Wenn nicht alles täuscht, so befinden wir uns gegenwärtig an einem Punkt, an dem die Anfangseuphorie der Umstrukturierung einer eher nüchternen und kritischen Betrachtung Platz gemacht hat - nicht nur in den Unternehmen, sondern auch bei manchen Beratern und

2 Dies ist auch darauf zurückzuführen, daß kommerzielle Unternehmensberatungsgesellschaften, zu denen auch in wachsendem Maße "Ausgründungen" betriebswirtschaftlicher Hochschulinstitute gehören, wie ihre (potentiellen) Kunden, unter wachsendem Wettbewerbsdruck stehen und sich mit immer neuen "best practice"-Angeboten überbieten. Sie haben "ein gewisses kommerzielles Interesse am Veralten vorherrschender Problemlösungen" (Theuvsen 1996, S. 65).

anwendungsorientierten Wissenschaftlern. Verfolgt man die Diskussion in der einschlägigen Literatur, liest man die Erfahrungsberichte über bislang durchgeführte Reorganisationsmaßnahmen (z.B. Nippa, Picot 1995; Kusio 1995; Hoß, Wirth 1966), so werden zwar immer wieder die erfolgreichen Beispiele präsentiert, aber es mehren sich doch zugleich die Beispiele von Unternehmen, die mit und an den Konzepten gescheitert sind. Zunehmend wird auf die zahlreichen Probleme, Hemmnisse und Fehlentwicklungen verwiesen. Bevor wir darauf eingehen, wollen wir zunächst einen komprimierten Überblick über die aktuelle Debatte und den Stand der Reorganisation geben.

2. Dezentralisierung und Vermarktlichung als Prinzipien der Unternehmensrestrukturierung

Versucht man das, was in den letzten fünf Jahren im Vordergrund betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen stand und nun zunehmend kritisiert wird, auf den Begriff zu bringen, so sind es weniger neue Ziele und Elemente der Reorganisation als die Vereinseitigung und Radikalisierung bereits seit längerem diskutierter und auch bereits früher verfolgter Stoßrichtungen. Sie lassen sich aus unserer Sicht zusammenfassen in den beiden dominanten Prinzipien der Restrukturierung: Dezentralisierung und Vermarktlichung. *Dezentralisierung* bezeichnet die organisatorische Seite der Desintegration hierarchisch-strukturierter Unternehmenskomplexe: die Verringerung der Leistungstiefe, die Verlagerung von Kompetenzen von zentralen Instanzen auf ausführende Stellen, die Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten. *Vermarktlichung* meint die Seite der Koordination und Steuerung durch den Markt: die Öffnung der Unternehmen zum Markt, marktliche Sanktion anstelle hierarchischer Kontrolle (marktorientierte Anreizsysteme), faktische oder fiktive Konkurrenz von Unternehmenseinheiten (Cost-, Profit-Center). Zusammengefasst heißt dies dann "*marktgesteuerte Dezentralisierung*" und wird beispielsweise in der betriebswirtschaftlichen Diskussion als eines der zentralen "*innovativen Elemente*" der gegenwärtigen Strukturierung benannt (vgl. dazu Arbeitskreis Organisation 1996).³ Hierin wird ein radikaler Bruch zu den bishe-

3 Dieser Begriff ist, wie Michael Faust in seinem Kommentar richtig bemerkt (vgl. Fußnote 1), mißverständlich und sicher nicht "der Weisheit letzter Schluß" (ebd.) Wir werden ihn trotzdem im folgenden beibehalten, da er griffig die beiden zentralen Momente der Reorganisation - Dezentralisierung und Vermarktlichung - zusammenfaßt. Darüber hinaus ist er unseres Erachtens aber durchaus mehr als eine nur verbale Krücke, denn in der Tat ist ja eine Funktion der "Vermarktlichung" die, dem Markt und den in ihm geltenden Anforderungen und Steuerungsprinzipien strukturierende und steuernde Gewalt und damit die Funktion eines zumindest "Pseudo"-Akteurs zu

rigen Management- und Organisationslehren gesehen, die vom "Scientific Management über die Managementinnovationen US-amerikanischer Unternehmen (...) bis zu den jüngeren mathematischen oder informationstechnologischen Systemansätzen" immer an der "Steigerung der Fähigkeit zur Planung, insbesondere zur zentralen Planung" ausgerichtet waren (ebd., S. 628).

Bevor wir eine kurze Einschätzung der Veränderungen der Unternehmensorganisation im Übergang von den 80ern in die 90er Jahre geben, wollen wir in einem Exkurs etwas näher auf die beiden zentralen Elemente der Restrukturierung eingehen. Dabei stützen wir uns auf Konzepte der gegenwärtig breit diskutierten Managementliteratur und auf Berichte aus der Praxis sowie auf Befunde empirischer Untersuchungen.

Exkurs zu den Gestaltungs- und Steuerungsprinzipien Dezentralisierung und Vermarktlichung

□ Dezentralisierung als Organisationsprinzip

Dezentralisierung ist zum Inbegriff der organisatorischen Gestaltung geworden. Dezentralisierung bezieht sich zum einen auf strukturelle Momente der Unternehmensreorganisation, insoweit sie auf die Segmentierung und Isolierung bislang integrierter und/oder funktional aufeinander bezogener Prozesse und eine grundsätzliche Neuschneidung der betrieblichen Arbeitsaufgaben (auch mit der Möglichkeit ihrer Externalisierung) gerichtet ist.⁴ Sie ist strategische Dezentralisierung (vgl. Faust u.a. 1994) insoweit, als über die Neudefinition von Produktlinien und Geschäftsfeldern eine bessere Verwirklichung der Unternehmensziele Marktnähe, Flexibilität, Kostensenkung, Zeitersparnis etc. erreicht werden soll.

übertragen. Dieses und die Instrumentalisierung des Marktes für die Durchsetzung leistungssteigernden Konkurrenzverhaltens sind letztlich auch Ausdruck einer Hilflosigkeit der Unternehmen, die den Kräften des Marktes allemal mehr zutrauen als den eigenen Steuerungsleistungen.

Was das von Faust angesprochene Verhältnis Markt/Netzwerke angeht, so begreifen wir die gegenwärtig sich offensichtlich verstärkende Tendenz, Kooperationsstrukturen zu entwickeln und Unternehmensnetzwerke zu etablieren, gerade auch als einen Versuch, die Vorteile der Dezentralisierung zu sichern und zugleich die "Hoheit" über die Prozeßgestaltung und die Märkte zurückzugewinnen. Netzbildung ist damit gerade Ausdruck der Rücknahme von Vermarktlichung und des mit ihr tendenziell verbundenen Verlustes marktbezogener Handlungssouveränität (vgl. dazu auch die Abschnitte 4.3. und 5.).

- 4 Dazu gehört auch die mit der Reduzierung der Fertigungs- und Entwicklungstiefe und die mit der Auslagerung produktionsnaher Dienstleistungsfunktionen verbundene Restrukturierung der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette (Hersteller-Zulieferer-Beziehungen).

Kundennähe, Prozeßorientierung, Organisation der Prozesse in kleinen voneinander abgrenzbaren Unternehmenseinheiten mit vergleichsweise hoher Gestaltungsautonomie lassen sich kaum mit zentralistisch ausgerichteten, hierarchisch ausdifferenzierten und bürokratisch organisierten Herrschaftsstrukturen vereinbaren. Dezentralisierung bezieht sich deshalb zum anderen auf die operative Ebene der Arbeitsorganisation, insoweit Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten übertragen und in die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der segmentierten Einheiten verlagert werden. In den diskutierten Organisationskonzepten werden in der Regel die beiden Momente als zusammengehörig gesehen.

Die gegenwärtig gängigen Konzepte, bei denen es sich im großen und ganzen um Spielarten von Lean-Management- und Reengineering-Konzepten (vgl. Pfeiffer, Weiss 1994; Hammer, Champy 1993/1994; Nippa, Picot 1995; Osterloh, Frost 1996) handelt,⁵ fassen die folgenden Gestaltungselemente organisatorischer Maßnahmen zusammen (vgl. dazu Frese, v. Werder 1994; Theuvsen 1996):

- (1) kleine abgegrenzte organisatorische Einheiten,
- (2) Abflachung der Hierarchie,
- (3) betonte Delegation,
- (4) Etablierung neuer Führungskonzepte,
- (5) prozeß- bzw. objektorientierte Segmentierung, Prozeßoptimierung,
- (6) Lösung von Abstimmungsproblemen durch Schnittstellenmanagement,
- (7) prozeßorientierte Motivation,
- (8) Entfaltung von internem Marktdruck.

Stoßrichtung und Reichweite der strukturellen Reorganisation hängen zunächst von der Unternehmensgröße ab.⁶ Zu den schon eher traditionellen Maßnahmen großer, vor allem international operierender Unternehmen gehört die *Divisionalisierung* in Unternehmensbereiche, die im wesentlichen nach Objekten gegliedert ist (Produkte, Produktgruppen oder auch Kundengruppen; vgl. Osterloh, Frost 1996). Darüber hinaus hat diese Form der Dezentralisierung eine stark räumlich/geographische Komponente (regionale Differenzierung). Vor allem inter- und transnationale Unternehmen richten ihre Divisionalisierungsstrategien auf die besonderen Bedingungen regionaler Wirtschaftsstrukturen aus (Marktnähe und Ressourcennutzung).⁷

Divisionalisierung setzt in der Regel direkt unterhalb der Geschäftsleitung/Konzernspitze an. Sie findet ihre unternehmensrechtliche und institutionelle Konkretisierung in Holding- und Matrix-Strukturen (vgl. Macharzina 1993; Picot 1994; Hirsch-Krein-

5 Vergleichbare Konzepte finden sich auch unter Bezeichnungen wie Process Redesign, Business Process Redesign, Prozeßmanagement, prozeßorientierte Organisationsgestaltung.

6 Vgl. zur Diskussion der Effizienz von großen Unternehmen "im Spannungsfeld zwischen Zentralismus und Dezentralismus" Picot 1994.

7 Daß auch die Dezentralisierung innerhalb der divisionalisierten Strukturen durch die Globalisierung der Produktion eine enorme Schubkraft erhalten hat, ist unbestritten. Sie ist die notwendige Voraussetzung für die Verlagerung von Produktionsbereichen, aber auch anderer Unternehmensfunktionen (Dienstleistungen, FuE) in andere Länder (vgl. dazu den Beitrag von Hirsch-Kreinsen in diesem Band).

sen 1995). Rechtlich selbständige, unternehmerisch handlungsfähige Teilbereichsunternehmen führen die eigentlichen Geschäftstätigkeiten durch, während die Holding "für die Erzielung von Finanz-, Technologie- und Managementsynergien verantwortlich" ist (Picot 1994, S. 28). Die interne Organisation der verschiedenen Divisionen kann nach unterschiedlichen Mustern und so etwa auch nach der klassischen funktionalen Gliederung erfolgen. Eine weitergehende Dezentralisierung großer Unternehmen mit einer breiten, diversifizierten Produktpalette setzt jedoch in der Regel eine Divisionalisierung im genannten Sinne voraus.

Diese weitergehende Dezentralisierung innerhalb oder unterhalb der Divisionalisierung oder auch von Unternehmen mit vergleichsweise homogenen Produkten/Produktgruppen ist nun das eigentliche Feld, an dem die verschiedenen, aber in den inhaltlichen Punkten sich stark überlappenden Organisationskonzepte ansetzen. Im Zentrum steht - bei Beibehaltung weniger wichtiger Zentralfunktionen (etwa Personalwesen, Controlling, zentrale Datenverarbeitung) - die Zerlegung der Unternehmen in kleine überschaubare, nach Produkten, Leistungen, Technologien voneinander abgegrenzte Organisationseinheiten, die im Rahmen der übertragenen Aufgaben eine weitgehend geschlossene, ganzheitliche Bearbeitung ermöglichen. Steht in den Konzepten des Business Reengineering hierbei die Verbesserung der Beziehungen zum Kunden im Vordergrund, so fokussieren die von der Organisation der Produktion her kommenden Ansätze, wie sie in den Konzepten von der "*modularen Fabrik*" (Wilde-mann 1988) oder "*fraktalen Fabrik*" (Warnecke 1992) entwickelt wurden, eher die Optimierung unternehmensinterner Prozesse (Vermeidung von Reibungsverlusten, die durch zersplitterte Unternehmensprozesse, Schnittstellenmanagement, Koordinationsaufwand etc. entstehen).

Damit die Potentiale der "*segmentierten*" (oder "*modularen*", "*fraktalen*") Einheiten wirksam werden können, muß ihnen eine vergleichsweise hohe Autonomie bei der internen Prozeßorganisation und in der Gestaltung ihrer Beziehungen sowohl zum externen Markt als auch zu den anderen Unternehmenseinheiten eingeräumt werden. Das heißt, es *kann* und *muß* "ein Stück weit auf hierarchisch geprägte Anweisungs- und Machtbeziehungen" verzichtet werden (Kadritzke 1993, S. 308). Delegation von Entscheidung und Verantwortung, Abbau der Hierarchieebenen ("flache Hierarchien"), Veränderungen im "Führungsverhalten" der Vorgesetzten ("Coaching" statt Anweisung; vgl. Schreyögg 1995) sind viel diskutierte Maßnahmen im Restrukturierungsprozeß, wobei insbesondere auf den mittleren Führungsebenen gravierende Veränderungen eintreten (Kompetenzverlust, Einschränkung der Dispositionsspielräume, Reduzierung der innerbetrieblichen Karriere-möglichkeiten). Verlagerung von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen im Zuge des Hierarchieabbaus muß aber nicht automatisch Verlagerung "nach unten" oder in die dezentralisierten Einheiten bedeuten (Faust u.a. 1994). Ebenso ist die Abflachung von Hierarchien nicht allein Bedingung und Folge der Dezentralisierung, sondern durchaus auch ein "eigenständiges" Rationalisierungsziel, das insbesondere in Großunternehmen mit stark verbürokratisierten Leitungsstrukturen nicht nur zu einer Beschleunigung und Flexibilisierung der Entscheidungsprozesse führt, sondern unmittelbar zur Kostensenkung beiträgt. Im Falle des Arbeitsplatzverlustes dürfte dies für den Betroffenen allerdings keinen großen Unterschied machen.

□ Vermarktlichung als Koordinations- und Steuerungsprinzip

Obwohl über die *Selbstorganisation* der segmentierten Einheiten und die *Eigenverantwortlichkeit* des Handelns der Beschäftigten eine sich selbst steuernde Optimierung der organisatorischen Abläufe wirksam werden soll, geht es gleichwohl nicht ohne (neue) *Koordinations- und Steuerungsmechanismen* und insbesondere neue Modi der Einbindung in die Zielsetzungen des Unternehmens ab. "Selbstorganisation", "Eigenverantwortlichkeit" und "Zielbindung" bilden die entscheidende Triade neuer Anforderungen, die in sich durchaus nicht widerspruchsfrei sind, was zu problematischen Folgewirkungen für Unternehmen, Belegschaften, aber auch für die gesellschaftlichen Reproduktionsvoraussetzungen führen kann.

In der beratungsorientierten und betriebswirtschaftlichen Literatur wird den verschiedenen Formen und Methoden der Koordination und Steuerung gerade auch dezentralisierter Prozesse große Aufmerksamkeit geschenkt: Koordination als *Schnittstellenmanagement*, durch *Überlappung der Module*, durch *Einsatz informations- und kommunikationstechnischer Systeme* ("Electronic Data Interchange" - EDI), durch *Rahmenvorgaben* und feste *Regeln*, durch *Vereinbarungen* (wie dem Management by Objectives). Als ein zentraler Modus sowohl der Koordination als auch der Zielbindung dienen jedoch die Prozesse zunehmender Vermarktlichung der Beziehungen der Einheiten - sowohl nach innen als auch nach außen. Die "visible hand" des Managers, die für die Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten innerhalb des Unternehmens sorgte, soll ersetzt werden durch die "invisible hand" des Marktes.⁸

Marktbezogene Maßstäbe der Leistungsbeurteilung sollen die Möglichkeit eröffnen, Verhalten und Strukturen auf Effizienz überprüfbar und hinsichtlich ihres konkreten Beitrags zum Unternehmenserfolg (Rendite) bewertbar zu machen. Bei den Beschäftigten soll durch die über wirtschaftliche Vergleichsdaten vermittelte unmittelbare Konfrontation mit den marktlichen Alternativen (Konkurrenten) das Bewußtsein geschärft werden, daß durch mangelnde Effizienz der Bestand des Unternehmens und der Arbeitsplätze gefährdet ist. In diesem Sinne bedeuten "Selbstorganisation" und "Eigenverantwortung" die Ablösung der auf Macht und Anweisungsbefugnissen beruhenden Herrschaftsstrukturen durch einen nicht minder hart und wirkungsvoll durchgreifenden, sich jedoch hinter den "Sachgesetzmäßigkeiten" des Marktes camouflierenden Marktdruck. "An die Stelle hierarchischer (zentraler) Kontrolle und Koordination (treten) marktliche Sanktionen als Korrektiv" (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 628).

In der durchgängigen Organisation der segmentierten Einheiten als Profit-Center wird die Vermarktlichung zum dominierenden Steuerungsprinzip.⁹ Dabei erfolgt die ex-

8 "Die Beantwortung der Frage, wie der Markt zur Lösung der neuen Probleme in die Unternehmung 'hereingeholt' werden kann, wird in hohem Maße die zukünftige Organisationsstruktur der Unternehmung und ihr Erfolgspotential bestimmen" (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 623).

9 Schweitzer (1992, Sp. 2078) definiert Profit-Center als "einen Aufgabenbereich einer Unternehmung, dessen Aufgaben nach dem Objektprinzip gebildet werden und dessen Verantwortlichkeit am Erfolg orientiert wird." Profit-Center sind keine Erfindung der 90er Jahre. Einzelne Unternehmensbereiche - vor allem solche, die nicht zu den Kern-

tremste Form der Vermarktlichung dann, wenn solche Einheiten als eigenständige Teile der Wertschöpfungskette direkt in den externen Markt ausgegliedert werden.

Als marktorientiertes Anreizkonzept können Profit-Center nur fungieren, wenn Ertragsgrößen wie Gewinn, Rendite, Cash Flow und Aufwandsgrößen einer Periode eindeutig ausweis- und zurechenbar sind. Zugang zu externen Märkten und eine vergleichsweise hohe vertikale und horizontale Autonomie sind idealerweise Voraussetzung, um einerseits die Kosten- und Erlösgrößen ermitteln und andererseits die sie bestimmenden Faktoren auch hinreichend beeinflussen zu können. Nur über die direkte Konfrontation mit dem (potentiellen) Wettbewerber auf dem Markt läßt sich auch der von den Unternehmen gewünschte Konkurrenzdruck erzeugen. Treten die Center gleichsam als Unternehmen auf, agieren die Beschäftigten - bzw. die Leiter - der Profit-Center als Unternehmer ("Entrepreneure") mit hoher Entscheidungsautonomie. Inwieweit die ihnen zugewiesene "eigenständige unternehmerische Gewinnverantwortung positive Motivationswirkungen" hat (Osterloh, Frost 1996, S. 103) bzw. inwieweit "die Bewährung im Markt die Motivation zu eigenverantwortlichem Handeln" sichert (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 628), hängt jedoch nicht nur von dieser, sondern auch von den positiven - oder auch negativen - Sanktionen und den übrigen Rahmenbedingungen ab, unter denen diese Verantwortung zu übernehmen ist.

Segmentierte, modulare Organisationseinheiten, deren Aktionen nicht direkt auf den Markt gerichtet, keinen unmittelbaren Marktzugang haben, sondern als unternehmensinterne Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen (Teilprodukte oder Dienstleistungen) organisiert sind, müssen statt Marktpreise interne Verrechnungspreise aushandeln. Obwohl dies schwierig ist (vgl. Osterloh, Frost 1996, S. 103) und deshalb in vielen Unternehmen solche Einheiten eher als *Cost-Center* organisiert sind (deren Kosten können zwar transparent gemacht werden, ihre Erlöse sind aber nur eingeschränkt quantifizierbar), verlangt eine konsequente Vermarktlichung auch hier die Entwicklung erlösorientierter Anreiz- bzw. Konkurrenzsysteme, etwa im Sinne eines "*Benchmarking*".

Marktgesteuerte Dezentralisierung, so wie sie bislang dargestellt wurde und auch in den Konzepten der Managementliteratur behandelt wird, begreift also zwei Momente der Vermarktlichung ein: einerseits die Öffnung des Unternehmens in den Markt (von

bereichen des Unternehmens zählten und die sich aus dem *gegebenen* Prozeßzusammenhang als relativ geschlossene Einheiten - etwa im Zuge des Outsourcing - *herauslösen* ließen, wurden auch schon in den 70er und 80er Jahren in der Form des Profit-Centers organisiert. Nun hingegen geht es darum, diesen Prozeßzusammenhang selbst aufzulösen und über das Zusammenwirken von (ex- und internen) Profit-Centern neu zu konstituieren.

Zur historischen Herausbildung des Profit-Center-Konzepts vgl. Frese 1992, S. 8f., S. 89ff. Frese und v. Werder (1994, S. 9) weisen im übrigen darauf hin, "daß sich das Management von Großunternehmen im historischen Prozeß der Auseinandersetzung mit der Gestaltung der Organisationsstruktur immer dann auf die Anreizwirkungen des Marktes besinnt, wenn in Zeiten intensiven Wettbewerbs und besonderer ökonomischer Anspannung das Instrument der Organisationspraxis und der Wissenschaft keine überzeugenden Lösungen bereithält".

der möglichst unmittelbaren Marktanbindung der dezentralisierten Organisationseinheiten bis hin zur totalen Ausgliederung), andererseits die Hereinnahme von Markt- und Konkurrenzmechanismen in das Unternehmen entweder über erlös- und renditegesteuerte Profit-Center oder über die "Simulation" von Marktbeziehungen, die über interne Verrechnungspreise oder vergleichbare Steuerungsmodi, also ebenfalls wertgesteuert, etabliert werden. Dabei deutet sich unseres Erachtens innerhalb dieser dualen Struktur der Vermarktlichung ein Widerspruch an. Kundenorientierung einerseits und Gewinn-/Renditeorientierung andererseits fokussieren unterschiedliche Zielsetzung: Kundenorientierung bedeutet eine auf die Anforderungen, Wünsche der Kunden (seien es externe am Markt oder interne "simulierte" Marktpartner) bezogene Bereitstellung inhaltlich bestimmter Produkte und Leistungen. Erlös- und Wertorientierung der Profit-Center bzw. der simulierten unternehmensinternen Marktbeziehungen bedeutet im Prinzip die Abstraktion von diesen konkreten Leistungen bzw. ihre Transformation in abstrakte Wertgrößen; nur in der Transformation in Rendite werden sie wertvoll für die Segmente und die in ihnen Beschäftigten. Dort wo es um Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Kreativität der Mitarbeiter geht, geht es um die eigenverantwortliche Beherrschung dieses Widerspruchs, die inhaltlichen Leistungen dem "Kunden" gegenüber zu erbringen und dieses unmittelbar in abstrakten Wertgrößen auszuweisen.

Die *Beurteilung des "Erfolgs"* in der Bereitstellung von Produkten und Leistungen nach Maßstab ihres Beitrags zur Steigerung einer abstrakten Wertgröße (in die unmittelbare Kosten, Zeitersparnisse, Flexibilität, sparsame Ressourcenverwendung etc. eingehen) generiert wiederum die in den Unternehmen zunehmend zu registrierende Indifferenz gegenüber den konkreten Inhalten der Geschäftstätigkeit der als Profit-Center organisierten Unternehmenseinheiten. Ausdruck findet dies in der breiten Debatte darüber, was "*sinnvollerweise*" als *Kerngeschäft* im Unternehmen zu verbleiben hat oder was im Zuge etwa betrieblicher *Make-or-buy*-Entscheidungen auszulagern ist.

Diese Debatte ist im Prinzip nicht neu, und insbesondere in der Automobilindustrie sind bereits in den 80er Jahren mit der forcierten Reduzierung der Fertigungs- (und Entwicklungs- und Dienstleistungs-)tiefe gleichsam modellhaft Outsourcing-Strategien entwickelt und zunehmend nicht zum "Kerngeschäft" gehörende Bereiche ausgelagert bzw. Produkte und Leistungen von außen bezogen worden. Die systematische Beschäftigung mit diesen Prozessen in Wissenschaft und Praxis hat zu einer Fülle von Matrixstrukturen geführt, in der sehr differenziert die verschiedenen Einzelkomponenten (Kernkompetenz, Marktverfügbarkeit, Kundenrelevanz, komplexe versus Einfachteile etc.) in Beziehung gesetzt werden, um optimale Konfigurationen des Make or Buy ermitteln, einzelne Maßnahmen (gegenüber Geschäftsführung und Betriebsräten) legitimieren und rationale Grundlagen für ein Konzept des "strategischen Sourcing" (vgl. Kaufmann 1995 und die dort angegebene Literatur) entwickeln zu können. Die Konzepte setzen in der Regel auf Aufrechterhaltung der sogenannten Kernbereiche und auf die Sicherung und Nutzung der Kernkompetenzen der Unternehmen (für viele vgl. Prahalad, Hamel 1990; Picot 1994; Osterloh, Frost 1996).

Orientiert sich die Entscheidung darüber, was zum Kerngeschäft gehört, was also aus- oder abgebaut oder ganz abgestoßen wird, nicht primär an Nutzung und Sicherung von Kernkompetenzen und spezifischer Ressourcen, sondern an der Erlösentwicklung

von Profit-Centern (oder auch umfassenderer Geschäftsfelder), wird der Markt ganz unmittelbar zur zentralen Einflußgröße bei der Bestimmung der Geschäftsfelder und Geschäftspolitiken. Auch Veränderungen auf den Absatzmärkten (in den Anforderungsprofilen der Kunden) schlagen vermittelt über die Schwankungen in den Erlösen der markt- und kundenorientierten Profit-Center unmittelbar in die Unternehmen durch, erfordern schnelle, kurzfristig wirksame Reaktionen, Umschichtungen der Ressourcen und den Aufbau neuer und die Preisgabe alter Aufgabenbereiche. Längerfristig angelegte Absatz- und Innovationsstrategien der Unternehmen sind unter diesen Bedingungen kaum möglich.

*

Einzelne der aufgeführten Elemente der Dezentralisierung und auch der Vermarktlichung sind natürlich nicht neu: Regionen, Produkte und Geschäftsfelder betreffende Formen der Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen (wie sie z.B. in der Divisionalisierung deutlich wurden) oder auf der Ebene der Fabrik- und Arbeitsorganisation (Fertigungsinseln und Gruppenarbeit) haben bereits eine lange Geschichte. Eine neue Qualität kam in den 80er Jahren ins Spiel, als auf dem Hintergrund von Marktsättigung und verschärftem Wettbewerb, dem sogenannten Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, sich der Druck auf die Flexibilisierung - oder genauer: auf die Bewältigung des Zielkonflikts von Flexibilität und Effizienz (später erweitert um die wichtigen Kriterien "Zeit" und "Qualität") - massiv verschärfte. In der Reaktion darauf haben vor allem die großen Massenproduzenten Maßnahmen zur Reorganisation entwickelt, in denen auch in Deutschland alle wesentlichen Elemente einer Dezentralisierung und teilweise auch einer Vermarktlichung zumindest ansatzweise enthalten waren. Verschiedene Versatzstücke der Reorganisation - Segmentierung und Modularisierung insbesondere von Fertigungsstrukturen, Auslagerung und Outsourcing, Center-Bildung, Projektorganisation, Prozeßoptimierung, Teambildung, Funktions- und Aufgabenintegration und vieles andere mehr - wurden damals bereits propagiert und teilweise auch realisiert. Eine mehr oder weniger systematische Integration aller Elemente in umfassende Reorganisationskonzepte lag jedoch noch nicht vor. Daneben gab es auch noch andere Lösungsansätze der Krisenbewältigung: z.B. die Versuche einer forcierten flexiblen Automatisierung und informationstechnischen Vernetzung (CIM-Konzepte) oder die Diversifizierung und Ausweitung des Geschäfts zur Nutzung von Synergieeffekten.

Mit der Lean-Production-Welle Anfang der 90er Jahre verschärfte sich der Druck auf die Reorganisation - allerdings eher einseitig - in Richtung Kosteneinsparung. Von "alles die Hälfte, weniger Slack, null Fehler, null Puffer, Just-in-time ...", das schlanke Produktionskonzept zielte auf Kostenreduktion, und so wurde es auch in Deutschland vorrangig genutzt. Darüber hinausgehende Elemente wie die Reduzierung von Fertigungs- und Entwicklungstiefe, verän-

derte Zuliefer-Abnehmerbeziehungen, Simultaneous Engineering, Optimierung der Logistikabläufe oder auch Teamkonzepte in der Fertigung, Qualitätszirkel, KVP u.ä. beschränkten sich zunächst eher auf große Produktionsunternehmen, insbesondere der Automobilindustrie. Erst mit dem weiteren Ausbau zum "Lean Management" und zu den diversen "Reengineering-Ansätzen" entwickelten sich daraus stärker generalisierte Reorganisationskonzepte, in denen dann die Dezentralisierung und Vermarktlichung zu zentralen Voraussetzungen und Prinzipien wurden. Es deutete sich bereits an, daß "schlanke Strukturen", in denen Kosten- und Zeitziele höchste Priorität haben und die optimale Nutzung von Personal- und Sachressourcen im Zentrum stehen, zwar kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können - vielfach auf Kosten der Flexibilität -, langfristig jedoch keine ausreichende Perspektive organisatorischer Gestaltung darstellen (vgl. dazu Arbeitskreis Organisation 1996, S. 657).

☐ Reorganisation und Krise

In der ersten Hälfte der 90er Jahre nahm - nicht zuletzt durch die sich verschärfte Geltung verschaffenden Globalisierungstendenzen - der Druck auf die Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere international agierender Unternehmen, weiter zu. Besonders hart traf es jene Großunternehmen, die sich in der Vergangenheit, d.h. noch in den 80er Jahren, aufgrund marktbeherrschender Stellung an hohe Wachstumsraten und Profitmargen gewöhnt hatten (z.B. die großen Hardware-Hersteller in der IT-Branche). Darüber hinaus hatten sich bei ihnen während der überdurchschnittlichen Wachstumsphase Rigiditäten und hierarchische Subsysteme herausgebildet, die zu einer komplexen und nur schwer zu koordinierenden Gesamtorganisation geführt hatten. Sie mußten sich nun auf eine "normale" Kosten- und Preiskonkurrenz einstellen, auf die sie - und auch ihre organisatorische Struktur - nicht vorbereitet waren. Manche versuchten noch ihr Heil in einem expansiven Kurs der Marktausweitung (Diversifizierung), letztlich blieb vielen jedoch nur der Weg einer radikalen Reorganisation. Dieser Zusammenhang von Reorganisation und Krise findet sich fast bei allen Unternehmen, die als Beispiel für grundlegende Umstrukturierung in den letzten Jahren diskutiert wurden. Die Reorganisation vollzieht sich in vielen Fällen in Form eines harten *Sanierungsprozesses* mit tiefen Einschnitten und großen Opfern auf seiten der Beschäftigten. Das *Beispiel eines großen internationalen Unternehmens der IT-Branche* mag dies kurz veranschaulichen:

Bis Ende der 80er Jahre war für viele DV-Unternehmen der Absatz und die Marktbearbeitung eher ein technisches als ein unternehmerisches Problem, und die Erlöse waren aufgrund einer quasi monopolistischen Marktstellung entsprechend hoch. Mit den drastischen Veränderungen der Marktsituation (Sättigungstendenzen, neue Rationalisierungsstrategien der Anwender, verschärfte Konkurrenz durch Workstations und PCs u.ä.) war für das hier betrachtete Unternehmen spätestens Anfang der 90er Jahre

Schluß mit der unangefochtenen Marktposition und den Profiten aus proprietären Monopolen. Mit neuen Marktstrategien und einer Vielzahl von Reorganisationsmaßnahmen versuchte es, eine Antwort auf die Krise zu finden. Nachdem der Versuch, durch Aufkauf Marktanteile in das Unternehmen hereinzuholen (expansive Marktstrategie), gescheitert war, wurde nun begonnen, Unternehmensbereiche in den Markt zu entlassen. Konzentration auf Kernkompetenzen, d.h. die Straffung des Produktportfolios und damit ein massives Outsourcing waren wesentliche Bestandteile einer Sanierungsstrategie zur Verbesserung der Kostenstruktur und Produktivität.

Die Reorganisation setzte zunächst an einer geographischen und funktionalen Dezentralisierung bei gleichzeitiger Zentralisierung der Supportfunktionen an. Diese Dezentralisierung war noch relativ eng an der alten Matrixorganisation orientiert, neu war die stärkere Profitverantwortlichkeit der Regionen. Eineinhalb Jahre später wurde dann der Schritt zur kleinzelligen Profit-Center-Struktur vollzogen: Ziel war eine flexible, kunden- und projektorientierte Organisationsstruktur, deren einzelne Segmente oder Profit-Center strikt an ihrer eigenen Wertschöpfung gemessen werden sollten. Diese Profit-Center-Organisation basierte auf harten Profitabilitätsvorgaben, die Business Units mußten sich weltweit auf ihren Teilmärkten bewähren ("best in class approach"). Die regionale Ebene verlor an Gewicht (sekundäre Profitverantwortlichkeit), die direkte Anbindung der Units an die Zentrale wurde stärker. Ausgebaut und verschärft wurden auch zentrale Controlling-Systeme, die die profit- und marktgesteuerte Entwicklung überwachen sollten. Sie waren die Grundlage für zentrale Entscheidungen über die Zukunft der jeweiligen Unternehmenssegmente. Letztlich orientierten sich die Entscheidungen darüber, was zum Kerngeschäft gehört, was eingeschränkt, was ausgebaut oder verkauft wird, an der Erlösentwicklung der jeweiligen Profit-Center. Die Profitmargen, die dabei als Kriterien gesetzt wurden, waren für die einzelnen Geschäftsbereiche durchaus unterschiedlich. Auf der Basis dieser Struktur vollzog sich in den folgenden Jahren unter dem Schlagwort "Supply Chain Reengineering" ein rasanter Umstrukturierungsprozeß, der aus einem ehemaligen Komplettanbieter mit hoher Fertigungs- und Leistungstiefe einen sehr verschlankten Produzenten von Hardware mit abgespeckten Vertriebssystemen und einem weitgehend selbständigen Servicebereich machte.

Dies war kein einheitlicher und kontinuierlicher Prozeß, sondern ein in mehreren kurzzeitig aufeinanderfolgenden Etappen mit immer neuen Programmen sich vollziehender Sanierungsprozeß. So chaotisch der Umstrukturierungsprozeß auch verlaufen sein mag, so folgte er doch dem Differenzierungsprozeß in der gesamten IT-Branche, der zur Auflösung, Neustrukturierung und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen zwingt. Der funktionale Zusammenhang von Hardware, Software und Service, der in den 80er Jahren bei den großen Herstellerfirmen integriert war, ist jetzt aufgrund technischer Entwicklungen, Standardisierungsprozessen und veränderter Anwenderstrategien trennbar geworden und wird in offenen Systemarchitekturen zusammengeführt. Jetzt wird auf dem Markt neu darüber entschieden, wie die Desintegration verläuft und welche Teile der Wertschöpfung neu zusammengefaßt und integriert werden.

Der Umstrukturierungsprozeß bei dem betrachteten Unternehmen kann unternehmensstrategisch durchaus als Suchprozeß, als Trial-and-error-Verfahren interpretiert werden, bei dem das Unternehmen versucht, sich in der Wertschöpfungskette neu zu

positionieren. Die Einführung der Profit-Center-Organisation stellt dabei ein Instrument der Umstrukturierung dar und orientiert sich nicht am Bild einer neuen Unternehmensstruktur. Die Profit-Center-Struktur ist so etwas ähnliches wie ein Sieb, das dazu dient, in einem massiven "shake out"-Prozeß Produkte, Geschäftsfelder und natürlich auch Beschäftigte zu selektieren. Die Verlagerung der Verantwortlichkeit und des Risikos in die dezentralisierten Einheiten des Unternehmens und die Einführung von Markt und Konkurrenz dienten somit nicht nur der direkten Auseinandersetzung mit den externen Anforderungen der Märkte und der jeweiligen Kunden. Intern waren sie Diagnose- und Steuerungsinstrumente zur Neuprofilierung des eigenen Unternehmens. Die jeweils erreichte Profitabilität einzelner Geschäftsfelder konnte über ein ausgebautes Controlling-System mit den intern gesetzten Zielvorgaben verglichen werden. Geschäftsfelder, die die angestrebten Margen nicht erreichten, konnten unter Druck gesetzt und umgebaut werden, und bei nicht erreichten Rationalisierungszielen trennte man sich von ihnen. In welcher Weise der Trennungsprozeß vollzogen wurde, hing davon ab, inwieweit diese Geschäftsfelder für die zukünftigen Marktstrategien relevant waren, als Partner oder Sublieferanten noch gebraucht wurden, durch andere externe Partner ersetzt oder völlig fallengelassen werden konnten. Dies hing wiederum von der Position ab, die das Unternehmen im gesamten Wertschöpfungsprozeß der DV-Herstellung und -Anwendung anstrebte.

Gegenwärtig ist dieser Prozeß noch nicht abgeschlossen, und es ist überhaupt offen, ob er auf ein Ende, d.h. auf eine neue Phase der Stabilität, zusteuert. Wie radikal und rasant dieser Prozeß abgelaufen ist, zeigt sich nicht zuletzt daran, daß das Unternehmen im Laufe dieses fünfjährigen Umstrukturierungsprozesses sich auf etwa die Hälfte der ehemaligen Beschäftigten reduziert hat. Für diesen Restrukturierungsprozeß sind ganz erhebliche finanzielle Mittel aufgewendet worden (ca. 5 Mrd. Dollar); dies zeigt, daß Restrukturierungsmaßnahmen in einem solchen Umfang hohe Rückstellungen erforderlich machen.

□ Merkmale der Reorganisation in den 90er Jahren

Nicht immer ist Reorganisation mit einer derart weitreichenden Sanierung verknüpft, dennoch verweist das Beispiel auf *Merkmale der Reorganisation*, die für die 90er Jahre charakteristisch zu sein scheinen:

- Auch wenn die diversen Reorganisationskonzepte immer im Gewand der Allgemeingültigkeit und generellen Anwendbarkeit daherkommen, so ist offensichtlich, daß die Prinzipien der Dezentralisierung und Vermarktlichung bevorzugt dort Wirkung erzielen, wo große Unternehmen mit verkrusteten bürokratischen Strukturen in die *Krise* geraten, die selbst wieder auf die nachhaltige Erosion ihrer marktbeherrschenden Position zurückzuführen ist. In diesem Fall heißt Krise: Konfrontation mit dem "kapitalistischen Alltag".
- Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing, Downsizing u.ä. sind in manchen Fällen weniger Ergebnisse langfristig orientierter strategischer Unternehmensentscheidungen als vielmehr Reaktionen auf wegbre-

chende Märkte, mangelnde oder zu späte Innovationen, kurz: Ausdruck defensiver Unternehmenspolitik, die auf die *kurzfristige Überlebenseicherung* abzielt.

- Dezentralisierung und Vermarktlichung dienen dann nicht nur der Flexibilisierung und der stärkeren Kundenorientierung, sondern vor allem als Instrument der Selektion von Geschäftsfeldern, Produkten, Prozessen und natürlich auch Beschäftigten nach meist kurzfristigen Rentabilitätsgesichtspunkten. Sie sind wiederum weniger Resultat strategischer Überlegungen als Ausdruck teilweise recht *hilfloser Suchprozesse*.
- Eine derartige Instrumentalisierung von Dezentralisierung und Vermarktlichungsprozessen setzt zugleich die Funktionsfähigkeit *zentraler Unternehmensinstanzen* und deren Stärkung voraus. Besondere Bedeutung erhalten darin der Ausbau von Controlling- und Bewertungsverfahren. Es finden sich gleichsam parallele Maßnahmen der De- und Rezentralisierung.
- Nach wie vor herrscht in den Unternehmen Unsicherheit darüber, wie weit die Dezentralisierung getrieben werden kann, ohne das Gesamtunternehmen und wichtige Voraussetzungen für die mittel- und langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs zu gefährden (wir werden darauf zurückkommen). Dies führt zu eigentümlichen Pendelbewegungen zwischen De- und Rezentralisierung, die in der Geschichte betrieblicher Umstrukturierung seit langem bekannt sind (vgl. Reichwald, Koller 1996).

Nun lassen sich die eben formulierten Charakteristika der Reorganisation nicht so ohne weiteres auf die gesamten Umstrukturierungsprozesse übertragen: In den meisten Fällen beschränken sich die Veränderungen auf bestimmte Unternehmensbereiche und Prozesse, *verlaufen* zudem in den jeweiligen Branchen in der Industrie und im Dienstleistungsbereich sehr *unterschiedlich*. Zwar treten viele der Reorganisationskonzepte, insbesondere die in den letzten Jahren vorherrschenden Reengineering-Ansätze, mit dem Anspruch einer "Revolution", einer radikalen, das ganze Unternehmen erfassenden Umstrukturierung auf, in der Unternehmenspraxis sieht es jedoch zunächst anders aus. Ausgangspunkt der Restrukturierung ist typischerweise meist die "Durchführung klassischer Rationalisierungsprogramme wie z.B. Personalabbau, Aufgabe unrentabler Produkte und Produktlinien etc." (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 640). Erfolge weitergehender Reorganisation, die sich beispielsweise an den genannten Prinzipien des Business Reengineering orientieren, finden sich vor allem dort, wo relativ wenige, möglichst einfache und überschaubare Geschäftsprozesse reorganisiert werden. Meist handelt es sich um Prozesse, in denen Informationsflüsse oder der Transfer immaterieller Wissensbestandteile (etwa als Beratungs- oder Planungsleistungen) im Vordergrund stehen, die demzufolge als Dienstlei-

stungsprozesse von vornherein eine Markt- und Kundenorientierung aufweisen und die nicht notwendig mit komplexen Prozessen materieller Produktion funktional verknüpft sind. Treten zu den Informationsflüssen Materialflüsse hinzu und sind die Prozesse in komplexe Organisationszusammenhänge eingebettet, werden Reengineering-Konzepte kaum oder nur in Ansätzen angewendet (vgl. Theuvsen 1996).

Dies bedeutet jedoch nicht, daß marktgesteuerte Dezentalisierungsansätze nicht auch in großen Produktionsunternehmen Anwendung fänden: Geschäftssegmentierung und Profit-Center-Konzepte sind in den 90er Jahren auch in vielen Bereichen der industriellen Produktion zur Anwendung gekommen. Die in den 80er und beginnenden 90er Jahren im Vordergrund stehenden Prinzipien der Flexibilisierung der Fertigung (Modularisierung) und Beschleunigung von Abläufen ("time based management") werden zunehmend erweitert um eine konsequenter Ausrichtung der Prozesse auf die Anforderungen des Marktes und die Einführung von marktlichen Steuerungsinstrumenten.

3. Probleme und Grenzen der Dezentralisierung und Vermarktlichung

Resümiert man die Erfahrungen, die bislang mit den neuen Organisationskonzepten gemacht wurden, so findet man in der einschlägigen Literatur zunehmend eine *kritische Bewertung*, bei der zwar die Notwendigkeit von Reorganisation nicht in Frage gestellt wird, jedoch deutliche Hinweise auf *Fehlentwicklungen* und *Übertreibungen* gegeben werden:

Die weitreichende Dezentralisierung von Unternehmen, die zudem bei der Mobilisierung der Potentiale auf markt- und konkurrenzvermittelte Anreizsysteme ("Marktdruck") setzt, bringt eine Reihe von Problemen mit sich. Dabei handelt es sich vor allem um Probleme der Koordination und Integration, der Bewältigung/Verteilung allgemeiner Aufgaben sowie um Probleme der Einbindung und Motivation der Beschäftigten.¹⁰

☐ Probleme der Koordination und Integration

Die Aufrechterhaltung der Balance zwischen "Autonomie" und "Selbstorganisation" der dezentralisierten Einheiten und ihrer Rückbindung in den Zusammenhang des Gesamtunternehmens (oder einer Wertschöpfungskette) und seiner zentralen Zielsetzungen erfordert die permanente Koordination und Abstimmung der dezentralisierten Einheiten.

10 Auf die betriebs- und interessenpolitischen Probleme der Dezentralisierung wird hier nicht eingegangen (vgl. dazu Faust u.a. 1994; Reichwald, Koller 1996).

Bei dezentralisierten Einheiten, die arbeitsteilig an der Erfüllung einer Gesamtaufgabe beteiligt sind, stellen sich naturgemäß höhere Anforderungen an eine inhaltliche Koordination der (Teil-)Aufgaben als bei weitgehend unabhängig voneinander operierenden Einheiten. Reichwald und Koller (1996, S. 249ff.) benennen drei Ebenen der Koordination des ersten Typs: (1) Koordination durch interne Märkte, (2) Koordination durch Integration in eine Hierarchie, (3) Selbstkoordination über "linking pins" oder Informationsaustausch.

Voraussetzung dafür sind - als Moment einer gleichsam "strategischen Koordination" - zunächst die Umsetzung der von den Unternehmen jeweils verfolgten Wettbewerbs-(Markt-)Strategien in (Sub-)Ziele der Unternehmenseinheiten und die Verteilung der entsprechenden Aufgaben, Produktionsvolumina und -faktoren. Aus den Subzielen müssen die entsprechenden Effizienzkriterien abgeleitet werden, an denen sich der Beitrag der Einheiten am Gesamtziel bemessen läßt. Da die verschiedenen Subziele in komplementärer, neutraler oder auch konfliktärer Beziehung zueinander stehen können und hier eine Gewichtung der Ziele vorgenommen werden muß, müssen auch die Effizienzkriterien jeweils unter Rückgriff auf die Wettbewerbsstrategien gewichtet werden.

Unter dem Druck eines kurzfristigen Erfolgsnachweises der Organisationsmaßnahmen wird jedoch vielfach einseitig auf das Effizienzkriterium "Kostensenkung" gesetzt. Die daraus abgeleiteten, möglichst schnell wirksamen Maßnahmen (vor allem Personalabbau und schematisch durchgeführte Maßnahmen der Personalanpassung) erfüllen zwar das Kostenkriterium, in der Vernachlässigung anderer Effizienzkriterien führen sie jedoch insgesamt nicht selten zu kontraproduktiven Effekten für die Gesamtorganisation (vgl. Arbeitskreis Organisation 1996, S. 645).

Zusammengefaßt werden diese strategischen Planungen in einem für die Einheiten aufgestellten Budget, in dem die jeweiligen Aufwands- und Kostenstrukturen sowie Investitionsvolumina im einzelnen verbindlich festgelegt werden. Ergänzt werden diese "strategischen" Maßnahmen wiederum durch die Einführung von Kontrollziffern ("Benchmarking"). Durch die mit ihrer Hilfe erreichte Mobilisierung von Wettbewerbsdruck soll eine Form der indirekten Steuerung (Steuerung durch Vergleich oder besser: "Selbstkontrolle" durch "Selbstvergleich"; vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 427) wirksam werden.

Insbesondere deutschsprachige Vertreter der Reengineering-Konzepte heben hervor, daß diese Maßnahmen "indirekter Kontextsteuerung" (ebd., S. 426) dezentralisierter Einheiten idealiter im Diskurs, also unter Beteiligung der von der Dezentralisierung Betroffenen, entwickelt werden sollen (vgl. Osterloh, Frost 1996; Reichwald u.a. 1996). Es ist hier nicht zu entscheiden, inwieweit dies Ausdruck einer prinzipiell auf konsensuelle Lösungen ausgerichteten Haltung ist - und damit auch in einer spezifisch deutschen Tradition steht -, oder ob dies primär Ergebnis einer Analyse ist, die das Scheitern so vieler Reengineering-

ing-Modellversuche¹¹ auf die von den Gründervätern Hammer und Champy propagierten Methoden ihrer Durchsetzung (Top-down-Ansatz, "Bombenwurfstrategie") zurückführt.

Für die Koordination und Integration bedeutet diese Betonung des Diskursiven, Konsensuellen, Partizipativen, daß "sozialintegrativen Koordinationsmechanismen" (Hirsch-Kreinsen 1995) eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Diese sollen sich in verbesserten Kommunikations- und Informationsstrukturen (und der Implementierung entsprechender IuK-Technologien), in der Herausbildung übergreifender Teamstrukturen, in institutionalisierten Bargaining-Prozessen und nicht zuletzt in einem neuen Rollen- und Funktionsverständnis auf der Managementebene und in einem veränderten Führungsverhalten der Manager ("Vom Führer zum Coach") konkretisieren (vgl. Nerdinger, v. Rosenstiel 1996; Reichwald u.a. 1996).

Empirische Untersuchungen über eine breite Durchsetzung solcher veränderter sozialintegrativer Koordinationsmechanismen, die auch längerfristig Bestand hat und gleichsam paradigmatischen Charakter gewinnt, liegen unseres Wissens nicht vor. Die wenigen Berichte aus der Praxis (vgl. Nippa, Picot 1995; Hoß, Wirth 1996; Arbeitskreis Organisation 1996) belegen eher ihren experimentellen Charakter oder fungieren als am Einzelfall demonstrierter Nachweis des Erfolgs der propagierten Konzepte. Daß offensichtlich bei weitem nicht die Integrations- und Koordinationsprobleme gelöst sind, daß im Gegenteil diese Probleme eher auf die Notwendigkeit einer - zumindest partiellen - Rücknahme der Dezentralisierung verweisen, wird inzwischen deutlich. Aus der Fülle der Probleme sollen im folgenden einige von uns als besonders wichtig erachtete Probleme benannt werden. (Ausführlichere Darstellungen finden sich in Hirsch-Kreinsen 1995 und Reichwald, Koller 1996.)

"Als Schlüsselproblem für die Integration dezentraler Unternehmen erweisen sich die Effekte des '*strukturellen Egoismus*' (Deutschmann u.a. 1995) der einzelnen Unternehmenseinheiten, ihre Orientierung am jeweils eigenen Geschäftserfolg und ihre Konkurrenz mit anderen Unternehmenseinheiten. Dieser absichtsvoll in das Unternehmensnetzwerk eingebaute und vor allem durch die indirekte Kontrolle des Kennziffernvergleichs auf Dauer gestellte Konkurrenzmechanismus erschwert den Zusammenhalt des Unternehmensnetzwerks und seine Koordinierbarkeit aufs Ganze massiv" (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 429).

11 Es gibt eine Reihe von Studien, die den Erfolg bzw. das Scheitern z.B. von Business-Reengineering-Maßnahmen untersucht haben: Die "Scheiternsquote" reicht von einem 25- bis 50%-Anteil aller Projekte, die die Erwartung nicht erfüllt haben (Gurowitz 1994; Hall u.a. 1993), bis zu 60 bis 70% in der CSC-Index-Studie (CSC-Index 1994). Meist blieb es bei Einzelmaßnahmen (Insellösungen), nur weniger als ein Drittel der in einer anderen Studie befragten Unternehmen hat versucht, die Prozesse über das ganze Unternehmen hinweg neu zu gestalten (Kusio 1995).

Die reale oder simulierte Vermarktlichung der Einheiten führt dazu, daß diese ihre Beziehungen untereinander, auch zu solchen, die in einem funktionalen oder stofflich-produktbezogenen Zusammenhang stehen, tendenziell nur noch über die Kategorie des Marktes gestalten, insbesondere dann, wenn - unter dem Damoklesschwert der Kostenreduzierung/Rendite-Erhöhung - die Existenz auf dem Spiel steht. Im Gegensatz dazu begründet sich in integrierten Prozessen Kooperation durch stofflich-prozessuale oder funktionale Zusammenhänge; der "Wert" dieser Kooperation stellt sich erst ex post, also am Ende als gemeinsam erwirtschafteter, im Produkt verkörperter Wert heraus (oder auch nicht). Der inzwischen vielbeklagte *Mangel an Kooperation und Integration* der segmentierten Einheiten ist deshalb weniger eine Frage einer un- oder unterentwickelten Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft als vielmehr Ausdruck eines sich selbstständigenden Marktmechanismus. Kooperation zwischen den an individueller Rendite orientierten Einheiten ist nur möglich, wenn sie sich sofort "rechnet". Mangelnde Kooperation beruht demnach nicht auf Unfähigkeit usw., sondern auf dem Fehlen entsprechender "Tauschäquivalente" oder auch einer unzureichenden Bestimmung (Berechnung/Berechenbarkeit) dieser Tauschäquivalente (Problem der Verrechnungspreise).¹² Wo sie sich rechnet, können Potentiale freigesetzt werden, wo dies nicht der Fall ist oder sie sich nicht berechnen läßt, bleibt sie aus oder muß erzwungen werden. Dies ist dann jedoch notwendigerweise - zumindest für einen der potentiellen Partner - mit einem Verlust der Autonomie und dem partiellen Außerkraftsetzen des Marktmechanismus verbunden.

Allerdings eröffnen Dezentralisierung und die neuen Autonomiespielräume bestimmter Bereiche eines Unternehmens neue Möglichkeiten der Kooperation (auf marktwirtschaftlicher Basis) mit anderen Unternehmen (bzw. mit deren vergleichbaren Segmenten), die bislang in integrierten Unternehmen so nicht möglich war, weil eine Abteilung des Unternehmens nicht eigenständig mit der entsprechenden Abteilung des anderen Unternehmens kooperieren konnte (vgl. Wittke 1995, S. 119). Hier sind Dezentralisierung und Segmentierung eine wichtige Grundlage für unternehmensübergreifende Kooperation in Gestalt von "strategischen Bereichsallianzen".

Nach innen gerichtet setzen jedoch Selbstorganisation und Erlösverantwortlichkeit eher *zentrifugale Kräfte und Bereichsegoismen* frei, statt Kooperation zu fördern. Bei Aufgaben, die ein koordiniertes Vorgehen mehrerer Bereiche erforderlich, zumindest sinnvoll macht, können durch strikte Budgetverant-

12 Reichwald und Koller (1996a, S. 267) sind allerdings der Meinung, "daß bei einem Fehlen externer Leistungsalternativen auch mit Hilfe interner Verrechnungspreise der marktliche Koordinationsmechanismus kaum simuliert werden kann", und sie zitieren Frese (1995), der diesen internen Verrechnungspreisen lediglich eine Motivationswirkung in Richtung auf marktorientiertes Verhalten zuweist (S. 268).

wortlichkeit und ungelöste Probleme in der jeweiligen Zuordnung von Kosten und Erlösen einzelne Bereiche dadurch bewogen, ja gezwungen werden, sich nur auf den engen Rahmen der ihnen vorgegebenen Aufgaben zu beschränken und bewußt die durchaus einzubeziehenden Interessen anderer Bereiche außer acht zu lassen.

Frese (1995) nennt als Beispiel den Kundendienst einer Werkzeugmaschinenfabrik, der in seiner Kundendiensttätigkeit für die Entwicklung und Produktion des Unternehmens wichtige Informationen (Kundenwünsche, Unzulänglichkeiten der Maschine etc.) nicht erfaßt und aufbereitet, weil die dafür aufgewendete Zeit lediglich als Kostenfaktor zu Buche schlägt. Unsere empirischen Untersuchungen in einem Unternehmen der DV-Branche zeigen einen ähnlichen Befund: Abteilungen der Systembetreuung unterlassen mögliche Akquisitionen für andere Bereiche (etwa der Hardware), weil der entsprechende Akquisitionsaufwand sich als zusätzliche Kosten niederschlagen, die möglicherweise zu erzielenden Erlöse jedoch anderen Bereichen zugute kommen.

Auch in Fällen, in denen das gemeinsame Auftreten mehrerer Teilbereiche gegenüber einem Kunden notwendig ist, können konkurrenzinduzierte Bereichsegoismen und unklare Kosten-Erlös-Zuordnungen zu überraschenden Friktionen in den Geschäftsbeziehungen führen (ebd.). Eine über mehrere autonome Teilbereiche hinweg verteilte Produktsegmentierung erschwert auch strukturell ein einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden. Hier gerät die spezifische Form vermarktlichter Dezentralisierung potentiell in Widerspruch zu den Wünschen der Kunden nach integrierten Gesamtlösungen.¹³ Überhaupt kann die vielbeschworene Kundenorientierung, wenn sie ausschließlich über autonome Einheiten separat vollzogen wird, den Gesamteffekt für das Unternehmen negativ beeinflussen (Auspielen von Konkurrenz durch den Kunden, überflüssige Mehrarbeit durch parallele Bearbeitung gleicher Aufgaben, d.h. Verhinderung möglicher Synergieeffekte etc.).

☐ Probleme bei der Bewältigung allgemeiner Aufgaben

Ein weiteres zentrales Problem dezentralisierter Unternehmen stellt der *Umgang mit Allgemeinkosten* dar, d.h. mit der Frage, wie die segmentierten Einheiten jeweils anteilig mit den Kosten der Zentralbereiche der Unternehmen belastet werden.¹⁴ Hier treffen die Folgen der Dezentralisierung mit den Aus-

13 Allerdings ist nach den Befunden unserer empirischen Untersuchungen dieser Kundenwunsch auch von gewissen Widersprüchlichkeiten nicht frei: Zwar möchte er die integrierte Gesamtlösung, die Einzelkomponenten sollen sich in Preis, Qualität, Leistungsfähigkeit aber nicht von den am Markt verfügbaren unterscheiden.

14 Vergleichbares gilt für die Auflage der Gewinnabführung (vgl. Reichwald, Koller 1996, S. 269).

wirkungen der allgemeinen Bemühungen der Unternehmen, Kosten zu senken, zusammen.

Dezentralisierung ist ja - vor allem wenn sie Ausdruck eines Krisenbewältigungsmechanismus ist - Folge eines stark auf das Unternehmen wirkenden Kostendrucks - sei er nun absatz- oder kapitalmarkinduziert. Unter diesem Druck sind in den letzten Jahren deutlich erkennbar Zentralbereiche bzw. in diese eingelagerte Funktionen abgebaut worden. Es sind vor allem solche, die keinen direkten oder nur auf lange Sicht einen Gewinnbeitrag leisten und demzufolge als unproduktiv eingestuft werden. Insbesondere diesbezügliche Maßnahmen in Großbetrieben konnten - verstanden als Beitrag zur Entbürokratisierung oder zum Abbau der berüchtigten "Wasserköpfe" - auf weitgehende Zustimmung aller nicht unmittelbar davon Betroffenen stoßen. Insbesondere auch auf der Shopfloor-Ebene - jahrelanger Bezugspunkt umfassender Rationalisierungsmaßnahmen - wurde dies mit einer gewissen Genugtuung, ja Schadenfreude registriert und kommentiert. Inzwischen lassen kurzfristige Gewinnerwartungen aber auch solche Bereiche ins Visier der Rationalisierung geraten, deren Abbau oder doch "Verschlankung" über die unmittelbar Betroffenen hinaus für das Gesamtunternehmen und seine Beschäftigten wie auch für die gesellschaftliche Entwicklung problematische Effekte zeitigen. *Insbesondere gilt dies für die Unternehmensbereiche Forschung und Entwicklung, betriebliche Aus- und Weiterbildung und Personalpolitik und Personalplanung.* Für die ersten beiden Bereiche bedeutet dies nicht nur, daß wichtige Potentiale (Know-how, Kernkompetenzen), die für eine längerfristig angelegte Überlebensstrategie notwendig sind, sukzessive verlorengehen, sondern daß darüber hinaus ein verstärkter Rückgriff auf am Markt verfügbare Ressourcen erforderlich wird. Damit wächst die Abhängigkeit von nicht steuerbaren marktvermittelten Prozessen ihrer "Produktion" bzw. von entsprechenden gesellschaftlichen/staatlichen Infrastrukturleistungen, und es wächst zugleich die Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbsposition der Unternehmen auf diesen Märkten.

Die von "oben" in Gang gesetzte und gesteuerte Entwicklung erhält von "unten" eine strukturbedingte Unterstützung, denn die vermarktlichten dezentralisierten Einheiten zeigen in der Regel nur eine geringe Bereitschaft, eine Belastung mit Allgemeinkosten hinzunehmen. Vor allem weil die Ermittlung eines "gerechten" Verteilerschlüssels schwierig ist, befürchten besonders die strikt als Profit-Center organisierten Einheiten, daß eine "willkürliche" Zuordnung der Allgemeinkosten negativ auf ihre Aufwand-Erlös-Bilanz durchschlägt und ihr Standing innerhalb des Unternehmens gefährdet. Dies betrifft unmittelbar auch die Beiträge zu zentralen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (etwa große Entwicklungslabors) und insbesondere auch die auf lange Sicht angelegte Ausbildungsstruktur (Lehrlingsausbildung).

Der in vielen Unternehmen zu beobachtende Ausweg aus diesem Dilemma (vgl. Schiltnknecht 1994), verstärkt Aufgaben aus den Zentralbereichen in die dezentralisierten Einheiten zu verlagern, birgt nun die Gefahr, besonders wenn es sich um Aufgaben aus den Zentralbereichen "Technik" oder "FuE" handelt, daß für alle Einheiten und das Gesamtunternehmen wichtige Kernkompetenzen dezentralisiert werden.¹⁵ Der Zugriff auf diese ist nur mehr eingeschränkt möglich, zumal wenn wiederum aus Angst vor einer Relativierung der Erfolgsposition einzelne Einheiten versuchen, Kompetenzen der unternehmensinternen Öffentlichkeit vorzuenthalten. Ein weiteres Problem einer solchen Verlagerungspolitik ist, daß Produkt- und Prozeßinnovationen in den dezentralisierten Einheiten aus Kosten-, Personal- und Kompetenzgründen bestenfalls kleinschrittig und auf die besonderen Bedingungen und Anforderungen der Segmente bezogen erfolgen können. Eine Strategie der "Marktbehauptung durch inkrementelle Produktinnovation" (Lutz u.a. 1996), die schon durch die Orientierung des Gesamtunternehmens am Erfolg der nächsten Periode begünstigt wird (Reichwald, Koller 1996, S. 268), wird dadurch weiter bestärkt.

Allerdings können - wie Wittke bemerkt - einer Verlagerungspolitik auch positive Seiten abgewonnen werden, wenn dadurch bislang abgeschottete FuE-Bereiche näher an die Produktion geführt und bestimmte Funktionen des White-collar-Bereichs dort hinein verlagert werden (Wittke 1995, S. 119; vgl. auch Faust u.a. 1994).

Verschlinkung der Aus- und Weiterbildungsstruktur wird ebenfalls verstärkt durch die Verlagerung entsprechender Aufgaben in die dezentralen Einheiten bzw. direkt in die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu erreichen versucht.

So werden beispielsweise in der wissensintensiven und auf fortlaufende Qualifikationsanpassung angewiesenen DV-Branche die unternehmenseigenen Weiterbildungseinrichtungen nicht nur ausgelagert und in eigenständige, am Markt ihre Leistungen anbietende Unternehmen umgewandelt, sondern auch die Mitarbeiter werden zunehmend gehalten, die erforderliche Anpassung ihrer Qualifikation an die sich beschleunigende Entwicklung in eigener Verantwortung - und zudem immer mehr außerhalb ihres Arbeitszusammenhangs - zu leisten.

Verstärkt wird diese Tendenz dadurch, daß auch die Verantwortlichkeit für Personalplanung und Personalentwicklung zunehmend von den Zentralabteilungen auf die dezentralen Einheiten übergeht. Es darf bezweifelt werden, daß durch solche Strategien der Verlagerung eine auf vorausschauende Personalplanung

15 Im Gegenzug kann wiederum die zunehmende Verlagerung von Aufgaben der Zentralbereiche, wenn dies mehr oder weniger gleichmäßig über alle einzelnen Segmente erfolgt, insgesamt zu einer Ausweitung des entsprechenden Personals und damit zu einer Konterkarierung der ursprünglich beabsichtigten Effekte führen.

gestützte Qualifikationsstruktur für das Gesamtunternehmen gesichert wird, die auch sich verändernden Anforderungen gerecht werden kann.

□ Probleme der Motivierung der Beschäftigten

Hier geht es um die Mobilisierung von Eigenverantwortlichkeit im Rahmen der Selbstorganisation, um die Motivation der Beschäftigten oder doch zumindest der Mitarbeiter auf den "Leitungsebenen" der dezentralen Einheiten, sich einzulassen auf die neuen Anforderungen, die die "Simulation" eines "Unternehmerverhaltens" mit sich bringt und die für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Organisationskonzepte als zentral angesehen werden. Bei der Beantwortung der Fragen "Selbstorganisation in bezug auf was?" und "Eigenverantwortlichkeit wofür?" herrscht in den Konzepten Eindeutigkeit: Selbstorganisation in der Vermittlung von (ex- und internen) Kundenanforderungen mit den jeweiligen "Ressourcen", die hierfür zur Verfügung gestellt werden, Eigenverantwortlichkeit in der Ausrichtung der Ressourcennutzung auf die für das Unternehmen optimalen Verwertungsmöglichkeiten (nach den Kriterien der Kostenreduktion, Flexibilitätserhöhung, Zeitersparnis usw.).

Offensichtlich ist jedoch das Vertrauen der Unternehmen in die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit in diesem Sinne zu verstehen, so groß nicht. Der Appell etwa eines Topmanagers eines großen Automobilunternehmens, der Mitarbeiter brauche, um motiviert zu werden, neben den erforderlichen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen verbindliche Zielsetzungen, für die er sich aktiv einsetzen könne (Tropitzsch 1995), umgeht das Problem, indem er direkt als Motivation das setzt (die Erreichung des Unternehmensziels), für das der Mitarbeiter ja eigentlich erst motiviert werden soll. Mit der Formulierung des Ziels, für das sich der Mitarbeiter begeistern und voll einsetzen soll - Übernahme der dauerhaften Führung des Unternehmens auf allen für das Unternehmen relevanten Feldern (wie Kunden- und Marktorientierung, Unternehmensqualität, Effizienzsteigerung im weltweiten Wettbewerb) -, wird das Interesse des Mitarbeiters aber schlicht mit dem des Unternehmens identisch gesetzt.

Diese Kongruenz von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen "kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter sich mit dem wesentlichen Unternehmensziel, der Wertschöpfung und Produktivitätssteigerung, soweit identifizieren, daß sie die Sache der Rationalisierung auch als die ihre begreifen" (ebd., S. 128). Als "Gegenleistung" wird dafür angeboten, dies autonom und selbstverantwortlich wollen und realisieren zu dürfen, ganz im "Gedanken der Mitarbeiterbeteiligung und Delegation von Entscheidungsbefugnissen." Aber - wie Moldaschl in der Diskussion um neue Formen der Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit ("Demokratisierung") auf der unmittelbaren Arbeitsebene des Shopfloor in der Ausgestaltung neuer Gruppenarbeits-

modelle bemerkt - "Leistungsbereitschaft wird nach einem subjektiv als gerecht angesehenen Äquivalent 'dosiert'" (Moldaschl 1996, S. 149).

Daß diese Art Einbindung der Mitarbeiter offensichtlich so einfach nicht funktioniert, zeigt die in den Restrukturierungskonzepten so herausgehobene Bedeutung der "Vermarktlichung" der Beziehungen von dezentralisierten Einheiten. Marktdruck und Konkurrenz als Stimulans für Leistung und Leistungsbereitschaft verlängern das allgemeine Gebot, die Gesetze des Marktes bei Strafe des Untergangs (hier Auslagerung, Verkauf oder Schließung) zu befolgen, in das Unternehmen hinein und ersetzen Motivation letztendlich durch Angst (vor Verlust des Arbeitsplatzes). Insofern ist auch die zeitliche Koinzidenz von Personalabbaumaßnahmen bislang unbekannten Ausmaßes und damit verbundener Massenarbeitslosigkeit und der forcierten Durchsetzung marktorientierter Organisationsmodelle sicher kein Zufall. Zumindest wirkt die drohende Gefahr der Arbeitslosigkeit stark "motivierend", sich dem innerbetrieblichen Konkurrenzdruck auszusetzen.

Marktvermittelter Konkurrenzdruck setzt so zwar möglicherweise die gewünschten Leistungsreserven frei, sichert jedoch noch keineswegs, daß sie auch im Sinne des Gesamtunternehmens eingesetzt werden. Der nach wie vor bestehende Rahmen von Leistungs- und Verhaltensregeln, die Entwicklung differenzierter Controlling-Systeme und letztlich auch das nicht außer Kraft gesetzte Dispositionsrecht des Unternehmens als "Arbeitgeber" zeigen, daß die mit der Gewährung von Eigenverantwortlichkeit verknüpfte Verpflichtung zur Loyalität im Ernstfall - und nur er bestimmt das wahre Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit - eine "erzwungene Treue" (Kadritzke 1993, S. 314) ist. Formen einer "neuen Unternehmenskultur" (vgl. kritisch dazu Nerdinger, v. Rosenstiel 1996) und die Propagierung ihrer Werte zur Stärkung von Mitarbeitermotivation und -loyalität können diesen Tatbestand nur notdürftig verschleiern.

"Organisationskulturelle Konzepte zielen letztlich auf die 'innere Kontrolle' der Mitarbeiter: Durch Internalisierung der herrschenden Normen und Werte, durch Aneignung geltender Deutungsmuster oder Paradigmen sollen die Mitarbeiter sich selbst im Sinne des Unternehmens steuern. (...) Die Gefahr instrumentell gestalteter unternehmenskultureller Interventionen liegt in der 'totalisierenden Vereinnahmung der Beschäftigten' (Türk 1989)" (Nerdinger, v. Rosenstiel 1996, S. 316).

Daß "Autonomie" und "Selbstverantwortung" nicht allein aus sich selbst Motivation und Leistungsbereitschaft hervorbringen, sondern daß die Unternehmen sich weiter mehr auf die Wirkungsweise des klassischen Lohn-Leistungs-Mechanismus verlassen, zeigen ihre verstärkten Bemühungen um die Entwicklung neuer Formen der Entlohnung(sgrundsätze). Diese werden den neuen

Bedingungen angepaßt und auf eine neue Grundlage gestellt: Es gilt nicht mehr (ausschließlich) das Prinzip "Lohn gegen Leistung" (in ihrer vergegenständlichten Form oder gemessen in Zeitquanten), sondern "Lohn gegen Erfolg" (Beitrag zur Wertschöpfung) (vgl. den Beitrag von Bender in diesem Band).

Hinweise auf die hier genannten Problemkonstellationen und auf das Scheitern von Restrukturierungsmaßnahmen und -konzepten finden sich gegenwärtig fast in jeder einschlägigen Veröffentlichung. Da die Autoren darin fast immer eine Beratungsperspektive verfolgen - dies gilt auch für die stärker wissenschaftlich orientierten Ansätze der Betriebswirtschaftslehre oder Organisationswissenschaften -, werden die aktuellen Defizite und Grenzen betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen meist zum Anlaß genommen, neue verbesserte Konzepte vorzuschlagen, die die bisherigen Fehler vermeiden sollen. Vielfach wird versucht, die angeblich zu einseitige und radikale Orientierung der Restrukturierung in der ersten Hälfte der 90er Jahre durch eine ausgewogenere und kompromißhaftere Perspektive zu ersetzen (vgl. dazu z.B. den "Weg der goldenen Mitte" bei Reichwald, Koller 1996 oder "das strategische Prozeßmanagement als dynamische Kernkompetenz" bei Osterloh, Frost 1996). Dem entspricht offensichtlich der in den Erfahrungsberichten aus den Unternehmen deutlich werdende *Kurswechsel der Reorganisation* in der Praxis: die teilweise Rücknahme von Dezentalisierungsmaßnahmen und der Ausbau einer übergreifenden Rahmensteuerung (z.B. "Integrierte Dezentralisierung" bei ABB oder das "Bereichsübergreifende Kundenmanagement" bei Siemens u.ä.); die Einsicht, daß flexible, anpassungsfähige Systeme sich ohne ein gewisses Maß an Ressourcenüberschuß (slack) nicht entwickeln können, hat dazu geführt, das Ideal der "schlanken Strukturen" in Frage zu stellen und längerfristig orientierte Konzepte wie etwa das der "lernenden Organisation" attraktiver zu finden (vgl. die Beispiele von KHD oder VEBA in Arbeitskreis Organisation 1996).

Wie weit darin bereits ein grundsätzlicher Perspektivenwechsel der Reorganisation zum Ausdruck kommt oder nur ein modifizierendes Einschwenken auf einen etwas moderateren Kurs, läßt sich gegenwärtig nicht sagen. Das erwähnte diffuse, von Konzeptdebatten vernebelte Bild der Unternehmensrealität läßt ohnehin nur sehr unscharfe Einschätzungen zu.

4. Mögliche Entwicklungstrends der Unternehmensrestrukturierung

In der gegenwärtigen Standortdebatte scheinen Markt und Effizienz als strukturierende Prinzipien der Unternehmensreorganisation gleichzeitig die entscheidenden Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Wirtschaft zu sein, die jegliche andere Betrachtungsweise (z.B. andere Wohlstandskriterien, wie sie noch in früheren wirtschaftspolitischen Konzepten enthalten waren)

verdrängt haben. Wenn jetzt auf der Unternehmensebene die "radikalisierte Ökonomie" negative Effekte zeitigt, mag dies vielleicht auch die Debatte über die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft beeinflussen. Vielleicht wird dadurch auch die Dominanz einer neoklassischen und marktliberalen Sicht von Gesamtwirtschaft und Politik, in der die einzelwirtschaftliche Sichtweise mit der gesamtwirtschaftlichen Sichtweise in eins gesetzt wird, in Frage gestellt. Dies wird nicht zuletzt davon abhängen, in welche Richtung die Unternehmensreorganisation in Zukunft gehen wird. Im folgenden versuchen wir, in Form dreier Szenarien mögliche Entwicklungstrends herauszuarbeiten.

4.1 *Radikalisierung marktgesteuerter Dezentralisierung*

Gegenwärtig gibt es keine Anzeichen dafür, daß sich die ökonomische Situation, die durch verschärften Wettbewerb, Globalisierung und Krisen gekennzeichnet ist, in den nächsten Jahren grundlegend ändern wird. Konjunkturelle Verläufe beeinflussen diesen strukturellen Zusammenhang nur marginal. Es ist im Gegenteil davon auszugehen, daß sich auf längere Sicht die ökonomische Situation weiter zuspitzen wird. Die Gründe: neue Konkurrenten auf globalen Märkten, ein neues Verhältnis zu Ort und Zeit und von Geld zu Kapital, neue soziale, ökonomische und politische Disparitäten und anderes mehr. Globalisierung, heute vielfach noch eine ideologische Veranstaltung zur Senkung von Kosten und sozialen Standards, wird die ökonomische Umwelt der Unternehmen noch radikaler verändern. Die Turbulenzen, von denen heute soviel die Rede ist (vgl. Lutz u.a. 1996), stehen erst noch bevor. Damit soll kein Katastrophenszenario gemalt werden, sondern an einen alltäglich sich entfaltenden und umfassender werdenden Kapitalismus erinnert werden. In der aktuellen Restrukturierungsdebatte finden sich genügend Hinweise auf die sich verschärfende Konkurrenz zwischen den Unternehmen und auf Mechanismen, die die *marktgesteuerte Dezentralisierung vorantreiben*.

☐ Wettbewerb durch Konfrontation

In der Tradition des "von Japan lernen" berichtet eine unlängst veröffentlichte Studie von Robin Cooper (1995) über neue Formen eines "konfrontativen Wettbewerbs". In ihr wird den westlichen Unternehmen - mit einem ähnlichen "best practice"-Anspruch wie in der Womack-Studie zur Lean Production - der vermeintlich einzig gangbare Weg in die Zukunft vorgezeichnet. Auf der Basis der Ergebnisse einer fünfjährigen Untersuchung von 20 japanischen Industrieunternehmen wird die These formuliert, daß Unternehmen, welche die Lehren der Lean Production und des Lean Management verwirklicht haben, in ganz neuer Konkurrenz zueinander stehen. Die bisherige Diskussion habe sich auf

die unternehmensinternen Veränderungen einer schlanken Produktion beschränkt und dabei übersehen, daß sich auch in den Wettbewerbsmustern auf den Märkten radikale Veränderungen vollziehen.

Nach Cooper ist "lean" zu sein solange ein Wettbewerbsvorteil, als andere nicht "lean" sind. Sind alle "lean", sind nachhaltige Wettbewerbsvorteile ein für allemal ausgeschlossen; was bleibt, ist die gnadenlose Konkurrenz: "competition through confrontation". Warum das so ist und was dies bedeutet, erklärt Cooper folgendermaßen: Früher, d.h. vor der Ära der Lean Production, konnten die Unternehmen sich entscheiden, ob sie als Massenproduzenten Kosten- und Preisführerschaft auf Märkten für standardisierte Güter anstreben oder als flexibel spezialisierte Produzenten auf die Märkte für kundenorientierte Qualitätsprodukte setzen. In beiden Fällen war es möglich, Konkurrenten auszuweichen und gleichsam Monopolprofite zu erwirtschaften. Lean Production in ihrer Verknüpfung von Flexibilität und Effizienz hat diese Unterschiede zwischen Massenproduzenten und spezialisierten Produzenten eingeebnet; sie befähigt den einen, seine Produkte zu differenzieren, und den anderen, seine Kosten zu senken. "Schlanke" Unternehmen können beides - und das auf einem hohen Qualitätslevel.¹⁶ Das unvermeidliche Resultat dieser Entwicklung ist eine "Darwinsche Welt" ohne Nischen, in die man ausweichen kann und in der nur die permanente "Konfrontation" das Überleben sichert.

Welches sind nun die Methoden, die das Überleben sichern? Nach Cooper können nur jene Firmen bestehen, die "aggressivly manage the survival triplet". Diese sind - auf das Produkt bezogen, und darauf kommt es an -: Qualität, Funktionalität und Kosten (oder Preis). Da der Spielraum auf allen drei Merkmalsebenen in der verschärften Konkurrenz sehr klein geworden ist, muß das

16 In einer Untersuchung in der Möbelindustrie haben wir in der ersten Hälfte der 80er Jahre (auch fast eine Fünf-Jahres-Studie) die Reaktion der Unternehmen auf eine strukturelle Krise in der Branche analysiert und dabei eine Polarisierung der Unternehmen und ihrer Strategien in Massenproduzenten von Standardmöbel und Produzenten exklusiver Markenfabrikate festgestellt. Die Unternehmen bewältigten in ihren Preis-Produkt- und Reorganisationsstrategien auf unterschiedliche Weise die neu auftretenden Flexibilisierungs- und Ökonomisierungsprobleme. Auf diese Weise konnte dem verschärften Konkurrenzkampf auf einem "gesättigten Markt" zumindest teilweise ausgewichen werden. Schon damals deutete sich jedoch eine Annäherung zwischen beiden Unternehmens- und Strategietypen an, die - etliche Jahre vor der Lean-Production-Welle in Deutschland - mit ihren Rationalisierungsstrategien eine gleichzeitige Bewältigung von Kosten, Flexibilitäts- und Qualitätsanforderungen anstreben und so die Unterschiede zwischen Massen- und Exklusivprodukten, standardisierten und flexiblen Prozessen einzuebneten suchten. Die Grenzen zwischen den bislang getrennten Märkten begannen sich zusehends zu verwischen (vgl. Döhl u.a. 1989). Derartige Entwicklungen lassen sich auch in anderen Branchen und auf anderen Märkten feststellen.

Unternehmen lernen, möglichst gleichzeitig Qualitäts-, Kosten- und Design-/Funktionsanforderungen zu bewältigen. Es ist nicht mehr wie früher möglich, sich auf ein Element zu konzentrieren und andere zu vernachlässigen. Demzufolge müssen Markt-, Fertigungs- und Organisationsstrategien entwickelt werden, die die drei Produktelemente gleichzeitig optimieren. Nur so wird es nach Cooper möglich, in einer Zuspitzung der Konfrontation mit anderen Lean-Produzenten zu konkurrieren.

Bei der detaillierten Darstellung der einzelnen Methoden, mit denen dieses Ziel erreicht werden kann, legt Cooper besonderes Gewicht auf das "cost management". Er geht davon aus, daß die westlichen Unternehmen zwar meist Total-Quality- oder Time-to-market-Strategien entwickelt haben, daß sie dies aber mit höheren Produktionskosten erkaufen mußten. Deshalb müssen die Kosten gesenkt und alle Möglichkeiten des Cost Managements ausgeschöpft werden (vom "target costing" bis zum "kaizen costing"). Gegebenenfalls muß die Wirksamkeit der Cost-Management-Techniken durch die Einführung kleiner - fiktiv oder real als Profit-Center organisierter - Einheiten, also durch marktgesteuerte Dezentralisierung, verstärkt werden. Letzten Endes bedeutet die Konfrontationsstrategie der Unternehmen auf den Märkten auch, daß die Profit-Center und die in ihnen Beschäftigten untereinander einen harten Konfrontationskurs fahren müssen ("... changing cost centers into profit centers intensifies the pressure to reduce costs and creates new pressure to increase revenues" [Cooper 1995, S. 279]). Damit wird deutlich, daß das Motto, das Cooper seinem Buch vorausstellt, nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Individuen in den Unternehmen Gültigkeit hat. Es lautet: "Competition is eternal. There is no such thing as winning. There is no end to the game. Even if you compete and win today, you must compete and win tomorrow" (Kuniyasu Saki, Chairman Taiyo Kogyo).

Unabhängig davon, wie ernst man die Coopersche Studie und deren Botschaft nimmt, scheint die grundsätzliche Aussage doch sehr beachtenswert: Nicht zuletzt durch die Restrukturierungsprozesse der letzten fünf oder besser: der letzten fünfzehn Jahre kommt es zu einer zusätzlichen Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen auf den diversen Märkten. Die Gründe liegen nicht nur in den Märkten selbst (Sättigungs- und Schrumpfungsprozesse) und auf der Nachfrageseite (veränderte Kundenbedürfnisse), sondern auch bei den Anbietern. In der Konkurrenz haben sich die Faktoren, die ihre Wettbewerbsfähigkeit begründen, soweit angeglichen, daß nur ein radikaler Konfrontationskurs ihr Überleben sichert. Der daraus folgende verschärfte Ökonomisierungsdruck verstärkt wiederum Tendenzen einer marktgesteuerten Dezentralisierung. Auch wenn man Coopers Meinung nicht teilt, daß es aus diesem Wettbewerbsdruck, dieser "treadmill of exhaustion", keinen Ausweg zu geben scheint, und eher die Auffassung vertritt, daß diesem selbstzerstörerischen

schen Wettbewerb Schranken gesetzt werden müßten bzw. er vielleicht aus sich selbst heraus Schranken setzen wird, so muß doch die von Cooper aufgezeigte Entwicklung ernst genommen werden.

☐ Shareholder-value

Ernst genommen muß auch die *Shareholder-value-Orientierung*. Zwar hält sie gegenwärtig erst ansatzweise Einzug in die wissenschaftlichen Analysen und Konzepte und in die betriebliche Realität, als "Kampfbegriff" beherrscht sie jedoch deutlich die politische Debatte. Uns interessiert hier weniger diese politische Ebene, auf der es um das Verhältnis von Kapitaleigentümern (Aktionären), Management und den anderen Interessengruppen, insbesondere den Arbeitnehmern (den sog. stake-holder), geht (vgl. hierzu die Zusammenstellung bei Prangenberg 1996). Es geht uns hier vielmehr um die Frage, inwieweit die darin propagierte Ausrichtung von Unternehmensstrategien auf die Anforderungen des Kapitalmarkts den Prozeß einer marktgesteuerten Dezentralisierung vorantreibt und wie sich mit der zunehmenden Durchsetzung dieses Konzepts das Verhältnis von Finanzkapital zu produktivem Kapital verändert und sich damit neue strukturelle Zusammenhänge herausbilden.

Für die deutschen Unternehmen hatte bislang die Eigenkapitalfinanzierung über die Börse im internationalen Vergleich eine geringere Bedeutung; hinzu kam die konzentrierte Eigentümerstruktur und die geringen Anlagevolumina institutioneller Investoren (vgl. dazu Arbeitskreis Finanzierung 1996). Hier zeichnet sich jedoch ein gravierender Wandel ab: Performance- bzw. gewinnorientierte institutionelle Anleger - besonders aus dem Ausland - erhalten wachsende Bedeutung. Durch deren Erwartung an eine "angemessene" Rendite (einen "total return" aus realisierbaren Kurssteigerungen - Kursgewinnen -, ausgeschütteten Dividenden und Bezugsrechten) des eingesetzten Kapitals geraten Unternehmen mit hoher Eigenkapitalfinanzierung über den Aktienmarkt unter wachsenden Druck.

Die in den USA bereits in den 80er Jahre geführte Debatte über den Einfluß des Shareholders, die ausgelöst worden war durch große, spektakuläre Übernahmewellen und die mit der Veröffentlichung von Rappaport (1986) auch eine populäre konzeptuelle Grundlage erhielt, ist - wie gesagt - erst seit wenigen Jahren auch in Deutschland rezipiert worden. Sie wird seitdem als ein neues Handlungskonzept gepriesen, auch wenn eine Befragung der KPMG-Unternehmensberatung ergeben hat, daß lediglich 3% der 70 größten Unternehmen in Deutschland den Shareholder-value als zentrales Entscheidungskriterium ansehen (Baden 1996, S. 155). Gleichwohl zeigt die wachsende Diskussion, daß hier zumindest die Grundprinzipien auf offene Ohren stoßen. Das hängt unseres Erachtens auch damit zusammen, daß dieses Konzept zeitlich in einem engen Zusammenhang mit zwei miteinander verwobenen Entwicklungen steht: Zum einen wächst der Kapitalbedarf der Unternehmen (für Restrukturierungen,

Expansion, Innovation und insbesondere für die mit den Globalisierungsstrategien verbundenen weltweiten Investitionen), der nur über die Börse zu befriedigen ist. Auch Unternehmensneugründungen tendieren immer mehr dazu, ihr "Risikokapital" auf den Aktienmärkten zu beschaffen. Zum anderen wird mit der über modernste IuK-Technologien möglichen Synchronisierung der Bewegungen auf den internationalen Kapital- und Finanzmärkten, der damit verbundenen Beschleunigung des Kapitaltransfers und des Zu- und Abflusses von Kapital die Flexibilität, mit der investiert und deinvestiert werden kann, immer größer. Die Möglichkeit, praktisch durch einen auf allen Börsen des Globus zeitsynchronisierten Kauf oder Verkauf von einer Sekunde auf die andere das Schicksal eines an der Börse notierten Unternehmens positiv oder negativ zu beeinflussen, bringt die Macht vor allem des am schnellen (spekulativen) Gewinn interessierten Shareholders schlagend zur Geltung und ins Bewußtsein der Unternehmen.

Die Ausrichtung an den Interessen der Kapitalgeber erfordert eine "wertorientierte Unternehmenssteuerung", d.h. eine Unternehmenspolitik, die die Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals in den Vordergrund stellt. Andere Faktoren fungieren eher als Nebenbedingungen.

Für die Bestimmung der Wirtschaftlichkeit im Sinne des Shareholders kann vereinfacht angenommen werden, daß die Cash-flow-Rendite größer als die Kapitalkosten sein müssen. Das bringt die strikte Anforderung, Verfahren zu entwickeln, über die diese Eigenkapitalkosten bestimmt und auch die Erlöse ermittelt werden können und vor allem die Bereiche, in denen sie entstehen.¹⁷ Die summarische, auf das Unternehmen bezogene Kosten- und Erlösermittlung gibt darüber kein hinreichend genaues Bild, denn sie verbirgt z.B. die üblichen Querfinanzierungen von eher defizitären, "unproduktiven" Bereichen. Durch die Bestimmung der Eigenkapitalkosten und genaue Ermittlung der Erlöse der jeweiligen Geschäftsbereiche und dezentralisierten Einheiten soll ein "schlüssiges" Portfoliokonzept abgeleitet und vor allem gegenüber den - potentiellen - Anlegern ausgewiesen werden, das nach der Devise "Schneiden und Wachsen" die produktiven von den unproduktiven Bereichen scheidet. Mit der Konzentration auf die produktiven Bereiche soll die auf die Erwartungen den Aktienmarktes ausgerichtete "Performance" des Unternehmens gesteigert werden.¹⁸

17 "Im Sinne einer effizienten Mittelverwendung ist es (...) unerlässlich, die individuellen Kapitalkosten einzelner Unternehmensbereiche zu ermitteln. Diese sollen dabei so behandelt werden, als ob sie selbständig, ohne die Unterstützung der Mutter und ihres Standings, Kapital auf den Finanzmärkten aufnehmen müßten (stand alone)" (Arbeitskreis Finanzierung 1996, S. 551). "Ergibt die Analyse eines Geschäftsbereiches eine Rendite unterhalb der Kapitalkosten und ist eine Trendwende nicht absehbar, so ist es im Sinne des Wertmanagements nur konsequent, eine Desinvestitionsstrategie durchzuführen" (ebd., S. 544).

18 Schon der Begriff "Performance" verweist auf die Notwendigkeit, das Gesamtkonzept des Unternehmens gegenüber den Anlegern zu "kommunizieren" (manager magazin 4/1996, S. 156), wobei es dabei weniger auf das Programm bzw. das Unternehmens-

Es wird deutlich, daß die gegenwärtige Aktualität von Shareholder-value-Ansätzen somit auch aus dem Bedarf an Lenkungsinstrumenten bei Unternehmensentscheidungen bezüglich weitgehender Dezentralisierung von Geschäftsfeldern resultiert. Auf der anderen Seite setzt der Einsatz von quantitativen, wertorientierten Steuerungsinstrumenten selbst wiederum die Bildung eigenständiger Geschäftseinheiten voraus, die im Hinblick auf notwendige In- und Outputs Marktfähigkeit besitzen, d.h. auch konzernintern Leistungen zu Marktpreisen verrechnen müssen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Shareholder-value-Konzept deswegen auch als adäquates Lenkungsinstrument für Unternehmen (so Siegert 1995) angesehen, die auf "reifen Märkten" mit Anforderungen an Downsizing, Desinvestitionen und Abbau von Ressourcen konfrontiert werden. Als eine Art wertorientierter Controlling-Ansatz fördert das Shareholder-value-Konzept die Orientierung an - vor allem kurz- und mittelfristig rentablen - Kerngeschäften¹⁹ statt an Ressourcen; die Begrenzung auf *wertschaffende* Kerngeschäfte kann zum Verlust von Kernkompetenzen führen. Im Extremfall verhält sich die Unternehmensleitung wie ein kurzsichtiger Aktionär, der lediglich für die Zuweisung des Kapitals an die renditeträchtigsten Geschäftseinheiten sorgt (Prangenberg 1996). Die Gefahr einer kurzsichtigen, an Dividenden und Kurswerten orientierten Unternehmenssteuerung wird in der aktuellen Diskussion immer wieder betont, auch wenn sie von den Vertretern des Shareholder-value-Ansatzes (vgl. Rappaport 1986) deutlich bestritten und auf den strategischen, d.h. auch langfristig orientierten Charakter des Ansatzes verwiesen wird. Selbst wenn der Einfluß des Shareholder-value-

konzept als solches ankommt. Kommuniziert werden muß vielmehr der zu erwartende Erfolg bzw. die "Erfolgswahrscheinlichkeit" des Konzepts. Die dahinter liegenden realen Prozesse interessieren den Shareholder nur soweit, als sie dem Erfolgsversprechen ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit verleihen. Deutlich wird dieser Zusammenhang etwa in dem Phänomen, daß US-amerikanische Börsenunternehmen, die es real noch gar nicht oder nur in nuce gab, mit der Ankündigung, auf sogenannten Zukunftsmärkten agieren zu *wollen*, bereits exorbitante Kurssteigerungen erzielten (vgl. Süddeutsche Zeitung/9.11.1996), oder in der inzwischen schon alltäglichen Erscheinung, daß allein die Ankündigung von Massenentlassungen - nun nicht gerade ein Zeichen eines besonders ausgeklügelten Unternehmenskonzepts - den spekulativen Anleger hinreichend motivieren, sich zu engagieren. Für nicht wenige Praktiker taugt demnach das Prinzip der Orientierung am Shareholder-value auch für nicht mehr als zum Hilfsmittel zur Durchsetzung der banalen Erkenntnis, daß die Erlöse die Kapitalkosten zu übersteigen haben.

- 19 "Unter Shareholder-value-Gesichtspunkten sind langfristige Projekte oft fragwürdig", so der Siemens-Aufsichtsratsvorsitzende im manager magazin (4/1996), und er verweist darauf, daß das Acht-Milliarden-DM-Mikroelektronikprojekt unter kurzfristigen Rentabilitätsgesichtspunkten nicht zu realisieren gewesen wäre (wobei hier nicht entschieden werden soll, ob es nun ein Erfolg ist oder nicht).

Ansatzes auf die Praxis der Restrukturierung in den Unternehmen in den vergangenen Jahren nur schwer einzuschätzen ist, so ist seine generelle Wirkung auf eine Verstärkung marktgesteuerter Dezentalisierungsprozesse wohl kaum zu bestreiten.

□ Institutioneller Kapitalismus

Der neue Stellenwert von Shareholder-value-Konzepten steht in einem engen Zusammenhang mit der schon seit zwei Jahrzehnten geführten Debatte über das Verhältnis von Eigentümern und Managern und damit über das Verhältnis von Eigentum und Herrschaft. Der Konflikt zwischen Managern und Eigentümern, wie er in der Aktiengesellschaft institutionalisiert, aber nicht gelöst wurde, bricht immer wieder auf. Nachdem die These vom Managerkapitalismus, d.h. der Trennung von Eigentum und Kontrolle (vgl. dazu Berle, Means 1934; Bendix 1960; Galbraith 1970), lange Zeit die Sichtweise bestimmt hat, formiert sich seit zwei Jahrzehnten in den Wirtschaftswissenschaften eine Art "Gegenparadigma" zur Managerherrschaft, das den Eigentümern wieder zu einer uneingeschränkten Verfügung über ihr Eigentum verhelfen will (vgl. dazu Windolf 1995). Zum Teil verknüpft sich diese Kritik mit der Restrukturierungsdebatte, d.h. mit dem Problem bürokratisierter Großunternehmen, die selbst zur Reform unfähig sind und nur durch den Markt (d.h. hier durch den "Markt für Unternehmen") verändert werden können; "(feindliche) Übernahmen sind ein wirksames Instrument, um überfällige Restrukturierungen zu erzwingen" (Windolf 1995; vgl. auch die dort zitierten Davis, Stout 1992). Die Bedeutung des Shareholder-value-Ansatzes in den USA wird vielfach auf seine Funktion, feindliche Übernahmen zu vermeiden, zurückgeführt.

Die Stärkung der Rolle des Eigentums geht jedoch einher mit einem Strukturwandel der Eigentumsverhältnisse:

"An die Stelle von Individuen oder Familien sind Netzwerke von Organisationen getreten, in denen sich bürokratische Herrschaft und Herrschaft durch Eigentum verbinden. Im Netzwerk ist ein Unternehmen Eigentum eines anderen Unternehmens. Manager vertreten gegenüber anderen Unternehmen die Rolle des Eigentümers und werden selbst durch Eigentümer kontrolliert" (Windolf 1995, S. 70).

Diese historische Entwicklung wird als Wandel des Managerkapitalismus zum institutionellen Kapitalismus bezeichnet, der einhergeht mit der Herausbildung eines eigenen "Marktes für Unternehmenskontrolle", d.h. eines Marktes, auf dem Unternehmen oder Betriebsstätten gekauft, verkauft oder reorganisiert werden. Parallel zum Markt für Unternehmenskontrolle, der sich erst in den letzten 20 Jahren entwickelt hat, sind neuartige Finanzierungsinstrumente geschaffen worden, die der Mobilisierung von Geldsummen (Liquidität) die-

nen. Damit wird auch ein Markt für "fiktives" Kapital geschaffen, der in Verbindung mit dem Markt für Unternehmenskontrolle Kauf und Verkauf von Unternehmen auch im Sinne kurzfristiger Interessen möglich macht (ebd., S. 78). Die Netzwerkstruktur großer Unternehmen wie auch die Verknüpfung eigenständiger Betriebe in Netzwerken wird damit flexibel und instabil zugleich: Betriebe können relativ schnell gekauft, aber auch wieder verkauft werden. Einerseits wächst dadurch die Verfügungsmacht von (überwiegend institutionellen) Eigentümern über ihr Eigentum und die Autonomie von Managern wird beschränkt, andererseits können Manager in der Verflechtung von Unternehmen (wobei sie selbst als Vertreter von Unternehmen als Eigentümer auftreten) ihre Herrschaft absichern.

Dieser "Exkurs" zum Wandel des Verhältnisses von Eigentum und Herrschaft mag vielleicht zunächst etwas abwegig erscheinen, er ist jedoch für unseren Versuch über die "Zukunft des Unternehmens" durchaus von Belang: Die Entwicklung im Verhältnis von Eigentum und Management kann einerseits den Druck auf die Auflösung von Unternehmen im Prozeß marktgesteuerter Dezentralisierung verschärfen; andererseits verstärkt die zunehmende Verflechtung im "institutionalisierten Kapitalismus" Tendenzen einer unternehmensübergreifenden Vernetzung und der Herausbildung von Netzwerkstrukturen (vgl. dazu weiter unten).

☐ Marktgesteuerte Dezentralisierung ohne Grenzen?

Wir haben in diesem Abschnitt eine Reihe von Faktoren diskutiert, die den Druck auf die Unternehmen verstärken, in der Perspektive marktgesteuerter Dezentralisierung voranzuschreiten. Was heißt nun marktgesteuerte Dezentralisierung zu Ende gedacht? Welches Bild des Unternehmens, des Marktes und letzten Endes auch der Gesellschaft steht am Horizont einer solchen Perspektive? Visionäre aus unterschiedlichen Richtungen treffen sich auf diesem Weg.

- Zum einen ist es das Bild der funktionalen Auflösung großer Organisationen in möglichst kleine autonome Einheiten, wobei die kleinste Einheit der einzelne selbständige Mitarbeiter ist (der neue Selbständige). Dahinter steht die Vorstellung, durch Dezentralisierung möglichst hohe Flexibilität gegenüber externen Anforderungen (Kundenwünschen) zu erreichen.
- Dieses Bild kongruiert mit den "Small-is-beautiful"-Vorstellungen von der internen Überschaubarkeit und der klaren Spezifität kleiner Einheiten, wie sie für kleinbetriebliche Strukturen traditionell behauptet werden.
- Heute verknüpft sich diese Vision auch mit Bildern einer räumlichen Dezentralisierung auf der Basis neuer IuK-Techniken, die eine informationelle Vernetzung und Kooperation unabhängig von Ort und Zeit ermöglichen (z.B. Telekooperation, Teleheimarbeit).

- Das dominante Ziel aller bisherigen Dezentralisierungsmaßnahmen, die Kosteneinsparung durch Down-sizing, Abbau von Zentralfunktionen, Gemeinkostensenkung etc. zu erreichen, setzt auf die schlanke, von allem Ballast befreite Gestalt kleiner Einheiten.
- Dazu gehört die maximale Ausschöpfung der Potentiale und Ressourcen, insbesondere von Leistungsfähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter durch höhere Handlungsspielräume und Eigenverantwortlichkeit.
- Bewirkt und zusammengehalten wird das Ganze durch den Markt; Anreiz, Kontrolle und Steuerung vollziehen sich über preisregulierten Austausch und die Konkurrenz der Marktteilnehmer. Dahinter steht die neoklassische Vorstellung einer optimalen Ressourcenallokation und Regulierungseffizienz des Marktes.

Soweit die idyllische Zukunftsvision marktgesteuerter Dezentralisierung. In dieser reinen Form wird sie natürlich von niemandem vertreten, aber sie steht durchaus als ideologisches Leitbild hinter diversen Reorganisationskonzepten. Es ist deshalb ideologisch, weil es - wie die neoklassische Ökonomie - von den realen Strukturen in den Unternehmen und auf den Märkten abstrahiert. In der Unternehmenspraxis wird die marktgesteuerte Dezentralisierung zum partikularen Instrument, das Wirkungen zeitigt, wie wir sie bereits beschrieben haben: radikale Ökonomisierung, d.h. Orientierung an unmittelbarer, kurzfristiger Rentabilität.

Unternehmen, die an der marktgesteuerten Dezentralisierung festhalten, werden den bereits seit einigen Jahren sich vollziehenden Selektionsprozeß verschärfen: Die Scheidelinien werden verlaufen zwischen den Großunternehmen, die stark verschlankt (etwa mit der halben Beschäftigtenzahl, wie die Beispiele IBM oder Digital aus der IT-Branche zeigen) zunächst erfolgreich überleben, weil sie über ausreichendes "Restrukturierungskapital" verfügen und die erheblichen Kosten der Reorganisation aus Eigenkapitalmitteln bewältigen können, den kleineren Unternehmen, die in diesen Restrukturierungsprozessen (z.B. als Buy-outs) neu entstehen und jenen Unternehmen, die - ob klein oder groß - definitiv scheitern werden.

In diesem Selektionsprozeß werden sich kleinbetriebliche Strukturen stärker durchsetzen, aber wahrscheinlich weniger in Form rechtlich selbständiger Unternehmen als in Form eigenständiger Organisationseinheiten mit mehr oder weniger loser Einbindung in Unternehmen. Diese Entwicklung trifft den Produktions- und Dienstleistungssektor unterschiedlich: Dezentralisierung in eigenständige kleinere Unternehmen findet sich stärker in kundenorientierten Dienstleistungsbereichen, in denen spezifische Zuschneidungen auf bestimmte

Kundengruppen eher möglich sind.²⁰ Im Produktionssektor sind sie primär Ergebnis von Auslagerungen (z.B. von produktionsnahen Dienstleistungen) großer Produktionsunternehmen. Bei der Herstellung stofflich-komplexer Produkte dominieren wohl weiterhin Formen unternehmensinterner organisatorischer Dezentralisierung.

Beide Formen der Dezentralisierung werden einer weitergehenden Vermarktlichung unterworfen, sei es in Form eines faktischen oder auch fiktiven Markt- und Konkurrenzdrucks. Für die Situation in den autonomen Organisationseinheiten (ob rechtlich selbständig oder nicht) mag dieser Unterschied zunehmend weniger Bedeutung besitzen. Dies um so mehr, je mehr die Grenzen zwischen fiktiver und faktischer Autonomisierung verwischen. Auf diese interne Situation können wir hier nicht näher eingehen, auch wenn ein Vergleich der Arbeits- und Beschäftigungssituation zwischen rechtlich verselbständigten kleinen Unternehmen und weitgehend autonomen Organisationseinheiten in großen Unternehmen sicherlich interessant wäre. Nicht eingehen können wir auch auf eine Bilanzierung der sozialen Effekte marktgesteuerter Dezentralisierung, auch wenn wir vermuten, daß bei aller Ambivalenz die negativen Effekte (hinsichtlich Qualifikationsentwicklung, Leistungsfähigkeit, Gesundheit etc.) überwiegen und sich auch hieraus weitere Belastungen für die Gesellschaft und erhebliche Sozialkosten ergeben werden. Diese entstehen nicht nur als Kosten für die weitersteigende Zahl von Arbeitslosen oder für die Unterstützung von umstrukturierten Branchen und Regionen, sondern auch durch die Vernichtung von Sach- und Humankapital (insbesondere Know-how).

Es ist zwar eine durchaus vorstellbare Entwicklungsperspektive, daß wachsende gesellschaftliche Probleme und steigende Sozialkosten als externe Größen einer weitergehenden marktgesteuerten Dezentralisierung Grenzen setzen könnten. Inwieweit diese Grenzen faktisch wirksam werden, hängt jedoch auch davon ab, ob gesellschaftliche Akteure auf den Plan treten, die sie in Gestalt politischer Regulierungsanforderungen formulieren und durchsetzen. Diese Akteure sind gegenwärtig nicht in Sicht, auch wenn mit dem Widerstand der Gewerkschaften gegen eine Deregulierungspolitik staatlicher Instanzen erste Anzeichen erkennbar sein mögen.

Unseres Erachtens wahrscheinlicher ist deswegen, daß die marktgesteuerte Dezentralisierung an *immanente* Grenzen stößt, d.h., daß Konzepte einer radikalen Ökonomisierung und das Setzen auf die Steuerungsfähigkeit des Marktes negativ auf die Unternehmen zurückschlagen. Die Möglichkeiten, die Effizienz durch Dezentralisierung und Markt- und Konkurrenzdruck zu steigern, dürften

20 Die steigende Zahl kleiner Unternehmen resultiert aber nicht nur aus Reorganisationsprozessen, sondern auch aus dem gesamtwirtschaftlichen Strukturwandel (steigender Dienstleistungsanteil).

irgendwann ausgereizt sein. Die Vermittlung hocharbeitsteiliger Produktionsprozesse durch den Markt bleibt an abstrakten Rentabilitätskriterien orientiert. Sie verweist also immer wieder nur auf die Effizienz der einzelnen Prozesse und versagt in der strategischen Koordination und Steuerung dieser komplexen Prozeßzusammenhänge nach Gesichtspunkten ihrer inhaltlich-stofflichen Zusammengehörigkeit. Dies zeigt sich schon im jetzigen Stadium in den erwähnten Problemen mangelnder langfristiger Strategiefähigkeit, fehlender Produktinnovationen, mangelndem Aufbau von strategischen Ressourcen etc.

4.2 *Das "integrierte Unternehmen" – ein Ausweg?*

Vor dem Hintergrund der zumindest teilweise negativen Erfahrungen mit der bisherigen "marktgesteuerten Dezentralisierung" und angesichts der zu erwartenden Defizite und Probleme, wird von Teilen der managementorientierten Wissenschaft und von vorausschauenden Managern ein partieller Kurswechsel vollzogen. Es werden neue Wege der Reorganisation beschritten. Einiges wird revidiert, einiges neu hinzugefügt. Auf der Basis der erreichten Restrukturierung werden neue Ziele gesetzt, die aber im Prinzip an klassischen Strukturelementen und -funktionen der Unternehmung festhalten. Die Spannung zwischen den Zentrifugalkräften von Dezentralisierung und Vermarktlichung und der Notwendigkeit von Integration und Steuerung soll *unternehmensintern* bewältigt werden.

□ Ein Schritt zurück

Es geht hier um die Rücknahme der zu weit getriebenen Dezentralisierung und Vermarktlichung, um die Stärkung der zentralen Unternehmenssteuerung (koordinierende Instanzen) und des ganzheitlichen Auftretens des Unternehmens. So werden Profit-Center wieder zusammengelegt, Unternehmensfunktionen (z.B. FuE) wieder in die Zentrale zurückverlagert (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 433). Ferner wird versucht, über hierarchische Koordinationsinstrumente die dezentralen Einheiten an übergreifende Ziele zu binden (z.B. in Form eines "Soziokratie-Modells"; vgl. dazu Reichwald, Koller 1996a). Ziel ist es, eine neue Mischstruktur zwischen zentralen und dezentralen Kompetenzen zu finden (Synergie- und Schnittstellen-Management, Benchmarking und erweiterte Controllingsysteme u.ä.). Zentrale Koordinationselemente sollen in dieser Sicht teilweise auch durch eine "ausgeprägte Unternehmenskultur", d.h. gemeinsam anerkannte Normen und Werte, ersetzt werden (vgl. ebd., S. 286; kritisch dazu Nerdinger, v. Rosenstiel 1996).

□ Expansion als Perspektive

"Grow to be great. Wider die Magersucht in Unternehmen", so lautet eine der neuen Botschaften aus dem Lager der Unternehmensberater (vgl. Gertz, Baptista 1996). Darin geht es um eine Abkehr von der radikalen Ökonomisierung, von der auf die Spitze getriebenen Verschlankeung von Unternehmensstrukturen. Diese Wellenbewegung in der Beraterszene (wobei vielfach nur die alten Hüte wieder aufbereitet werden) verweist auf die schon erwähnten negativen Effekte einer weitgehenden Beseitigung aller Redundanzen à la Lean Management. Ohne Spielräume werden die Prozesse zwar effizient, aber nicht effektiv (Osterloh, Frost 1996), organisatorische Flexibilität und der Raum für Lern- und Kommunikationsprozesse als Voraussetzung zukunftsorientierten Handelns gehen verloren. Deswegen soll die lähmende "Downsizing"-Spirale, die nur auf das kurzfristige Überleben abzielt, durchbrochen und langfristige Wachstumschancen aufgespürt und genutzt werden. Das Heil liegt nicht in der Kosteneinsparung, sondern in neuen Produkten, Märkten und Vertriebswegen (vgl. Gertz, Baptista 1996).

□ Sicherung innovativer Ressourcen

In dieselbe Richtung gehen jene Ansätze, die unter der Parole "beyond restructuring" ebenfalls an der kurzfristigen und kurzsichtigen Orientierung der bisherigen Unternehmensreorganisation ansetzen. Zwar kritisieren auch sie, vor allem am Beispiel von amerikanischen und englischen Unternehmen, u.a. die einseitige Ausrichtung der Manager an der Einsparung von Kosten, insbesondere von Personalkosten ("They can downsize, declutter, delay and devist better than any other managers": Hamel, Prahalad 1994, S. 125), gehen aber in ihren Lösungsansätzen einen Schritt weiter. Nicht allein in einer neuen Wachstumsorientierung, sondern in der systematischen Ausrichtung des Unternehmens an den Wettbewerbsanforderungen der Zukunft werden die zentralen Aufgaben organisatorischer Umgestaltung gesehen. In dieser Perspektive greifen auch alle Reengineering-Ansätze (die über das "getting smaller" hinausgehen) zu kurz: "... quality, time-to-market, and customer responsiveness (...) are prerequisites for survival, they are hardly a testimony to management foresight" (ebd., S. 126). Sie reichen allenfalls aus, um die Konkurrenz einzuholen, aber sie werden in Zukunft nicht die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren sein. Deswegen kommt es darauf an, jetzt die Voraussetzungen für die zukünftige Position des Unternehmens auf dem Markt zu schaffen: Dazu genügt es allerdings nicht, Visionen zu entwerfen, sondern es bedarf der organisatorischen Anstrengung des gesamten Unternehmens.

Im Prinzip wird in diesen beispielhaft genannten Ansätzen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zum entscheidenden Kriterium der Wettbewerbsfä-

higkeit gemacht. Dies entspricht zwar durchaus der gängigen Diskussion, die Ansprüche bleiben aber selbst relativ vage, solange nicht klar ist, wie sich dies organisatorisch umsetzt. Etwas "härter", konkreter wird diese Zielsetzung, wenn damit ein Wandel der Konzepte strategischen Managements von der Markt- zur Ressourcenorientierung formuliert wird. Steht bei der marktorientierten Unternehmensstrategie die Anpassung an sich rasch verändernde Märkte und Kundenbedürfnisse im Zentrum, so geht es bei der ressourcenorientierten Strategie um den Ausbau wertvoller, schwer imitierbarer und schwer substituierbarer Ressourcen, über die allein sich stabile und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreichen lassen. Dabei kommt dem Humankapital (insbesondere in Form des in den Beschäftigten inkorporierten Wissens) und dem organisatorischen Kapital (firmenspezifische Eigenheiten, kulturelle Basis u.ä.) besondere Bedeutung zu. Diese Ressourcen begründen nach Osterloh und Frost (1996) sogenannte dynamische Kernkompetenzen, die in langwierigen Innovationsprozessen oder Prozessen des organisationalen Lernens erworben werden. Das Ganze besagt, daß die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht in kurzfristigen Crash-Programmen, sondern in langfristigen organisationalen Lernprozessen zu erreichen und ohne einen vorausschauenden pfleglichen Umgang mit den Ressourcen nicht zu haben ist.

Dies ist nur verständlich vor dem Hintergrund der offensichtlich großen Schwierigkeiten, die deutsche Unternehmen gegenwärtig mit ihrer eigenen Innovationsfähigkeit haben. Die Ausrichtung an kurzfristigen Restrukturierungsprozessen hat auch in deutschen Unternehmen zu einer Vernachlässigung der innovativen Potentiale geführt. Dies findet seinen Ausdruck nicht nur in einem realen Abbau im FuE-Bereich (so schrumpfte die Forschungsquote, d.h. der Anteil von Entwicklungsinvestitionen am Brutto-Inlandsprodukt, von 1989 bis 1996 um mehr als ein Viertel; vgl. Süddeutsche Zeitung/9.11.1996) oder im Rückgang von Qualifizierungsinvestitionen, sondern auch in den skizzierten Formen der Unternehmensreorganisation.

☐ Lernende Organisation

Bislang - so unser Eindruck - verbleiben die zukunfts- und innovationsorientierten Konzepte einer lernenden Organisation noch sehr stark auf der visionären und programmatischen Ebene. In der deutschen Diskussion erhalten sie zudem durch ihre stärkere "Humanorientierung" und ihre partizipative Ausrichtung einen eher normativen Charakter. Daß es auf die Mitarbeiter ankommt, auf ihre Qualifikation, auf die Ausschöpfung ihrer kreativen Potentiale, ihre Motivation, ihre Bereitschaft zur Selbstorganisation und Übernahme von Verantwortung, ihre Identifikation mit dem Unternehmen und ähnliches mehr, wird seit Mitte der 80er Jahre fast gebetsmühlenartig immer wieder propagiert. Wo

erfolgreiche Reorganisationsbeispiele vorgestellt werden, ist davon auch meist einiges, zumindest in Teilbereichen, realisiert worden. Die Grundtendenz der bislang vorherrschenden Restrukturierung und Reengineering-Maßnahmen verweist jedoch auf das Gegenteil: "top-down"-Ansätze, bei denen auch das mittlere Management explizit ausgeschaltet wird (in den beiden neuen Publikationen von Hammer, Stanton 1995 und Champy 1995 wird dies noch verstärkt), massiver Personalabbau, Verlust von Karrierewegen u.ä. Auch der zu beobachtende Abbau der Bereiche Personalentwicklung, Personalplanung oder auch der betrieblichen Aus- und Weiterbildung weist in dieselbe Richtung.

In Abgrenzung von dieser "schlechten Realität" setzen die ressourcenorientierten Konzepte stärker auch auf die "Ressource Mensch" und greifen damit die Diskussion über die veränderte Rolle der Beschäftigten in industriellen Produktions- und Dienstleistungsprozessen auf. Die Entwicklung neuer Organisationsformen braucht Zeit, sie hat im Prinzip keinen Endpunkt. Als Reaktion auf turbulente Umweltbedingungen ist ein permanenter Wandel, also eine reflexive, d.h. eine lernende Organisation, erforderlich (vgl. dazu Schreyögg, Noss 1995; Reichwald, Koller 1996). Einbindung der Beschäftigten in diesen "Lernprozeß" wird zur unabdingbaren Voraussetzung: Empowerment der Mitarbeiter, Coachfunktion der Manager, Teamfähigkeit, neue Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme, Entwicklung von Kreativität und Eigenverantwortung sind einige der Schlagwörter, in denen sich eine solche Umorientierung dokumentiert.

☐ Chancen der Durchsetzung

Es stellt sich die Frage, welche Durchsetzungschancen eine derartige Restrukturierungsperspektive tatsächlich hat und welche der teils recht idealistischen Ziele sich dabei verwirklichen lassen. Wenn die Einschätzung richtig ist, daß die bisherigen Strategien der Dezentralisierung und Vermarktlichung in vielen Unternehmen tatsächlich an Grenzen gestoßen sind, kommt es darauf an, danach zu fragen, welche "Lernprozesse" in den Unternehmen dadurch in Gang gesetzt wurden und welche objektiven Voraussetzungen für einen daraus folgenden Kurswechsel gegeben sind. War die bisherige Restrukturierung nicht nur eine Sackgasse, sondern hat sie tatsächlich neue organisatorische Voraussetzungen geschaffen und die wichtigen Potentiale erhalten, auf denen jetzt modifizierte Strategien aufsitzen können, sind die Aussichten günstiger. Hat die marktgesteuerte Dezentralisierung und die kurzfristige Ökonomisierung eher "verbrannte Erde" (z.B. durch extremes Outsourcing, Know-how-Verluste, organisationsinterne Konflikte, Motivationsbarrieren) hinterlassen, wird eine Umsteuerung sehr viel schwieriger. Das Ganze hängt natürlich vor allem davon ab, wieviel an subjektiven (Know-how, Bereitschaft der Mitarbeiter) und

objektiven Potentialen (Kosten und Marktspielräume) noch vorhanden sind. Eine zukunftsorientierte Innovationsstrategie basiert auf langfristigen Lernprozessen, sie ist leichter umzusetzen in einer Phase relativer Stabilität als in Krisenphasen, in denen es ums Überleben geht und eher kurzfristige Maßnahmen ergriffen werden. Das bedeutet, daß es wahrscheinlich eher die jetzt einigermaßen erfolgreich agierenden Unternehmen sein werden, die ihre Organisation in diese Richtung verändern können.

Aber auch für diese Unternehmen bleibt das Problem, wie sie im sich weiter verschärfenden Markt- und Konkurrenzdruck bestehen und dabei als integrierte Unternehmen überleben wollen. Es ist davon auszugehen, daß der Druck auf Dezentralisierung und Vermarktlichung anhält, da die intern und extern auslösenden Faktoren weiterhin wirksam sind. Dezentralisierung und Vermarktlichung sind ja nicht nur Elemente eines betrieblichen Organisationsmodells, sondern Ausdruck tiefergehender struktureller Entwicklungstendenzen kapitalistischer Ökonomie.

4.3 *Über den Markt hinaus – Neue Modi der Integration (Unternehmensnetzwerke)*

Die bereits mehrfach erwähnten Mängel haben die Grenzen der Leistungsfähigkeit einer weit vorangetriebenen Dezentralisierung und Vermarktlichung aufgezeigt, sie schlagen als immanente Beschränkung zurück. Ist der Dezentralisierungsprozeß an einem Punkt angelangt, an dem sich durch weitgehende Externalisierung und Verselbständigung Unternehmen weitgehend aufgelöst und auf ihre Kernkompetenz reduziert haben, stößt eine "Rücknahme" der Dezentralisierung durch Reintegration auf Schwierigkeiten. Auf unternehmensinterne Steuerungsleistungen kann bei einer zu Ende gedachten marktgesteuerten Dezentralisierung nicht mehr zurückgegriffen werden, da die dazu nötigen Ressourcen, das Know-how und die Instanzen, nicht mehr vorhanden sind. Da sich das stofflich Zusammengehörige auf dezentrale Einheiten verteilt, die inzwischen außerhalb des Zugriffsbereichs eines Unternehmens liegen, kann sich eine inhaltlich-stoffliche Koordination und Steuerung nicht mehr auf Prozesse innerhalb der Unternehmensgrenzen beschränken. Notwendig werden deshalb neue Steuerungsformen und -instrumente, die unternehmensübergreifend - und "jenseits des Marktes" - diese Koordinationsfunktion erfüllen können.

☐ Virtuelle Unternehmen

In der Logik marktgesteuerter Dezentralisierung scheinen sich dazu vor allem jene Formen anzubieten, die gegenwärtig unter dem Modebegriff "*virtuelles*

Unternehmen" diskutiert werden. Unter virtuellem Unternehmen wird - in Anlehnung an die virtuelle Speichertechnik in der Informatik - ein (nach seinen Merkmalen) logisches, aber physisch nicht vorhandenes Unternehmen verstanden (vgl. Mertens, Faisst 1996; Betzl 1996). Üblicherweise bezeichnet man virtuelle Unternehmen im engeren Sinne als "netzwerkförmige, informationstechnisch unterstützte Formen der Zusammenarbeit zwischen mehreren rechtlich selbständigen Firmen" (Reiß 1996, S. 91), die zeitlich befristet und auf bestimmte Projekte oder Kunden beschränkt sind. Als koordinierende Zentrale genügt im Idealbild ein "Broker", der das Netz nach innen und nach außen (zum Kunden) steuert. Voraussetzung ist eine hochentwickelte Informationsinfrastruktur, die den von Ort und Zeit unabhängigen zentralen und dezentralen Zugang zu den Ressourcen der beteiligten Unternehmen ermöglicht. Virtuelle Unternehmen stellen eine der hybriden Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie dar, die - deswegen gegenwärtig so in Mode - am weitesten den Anforderungen marktgesteuerter Dezentralisierung entsprechen. Inwieweit damit tatsächlich deren Mängel behoben werden können, sei zunächst dahingestellt: Virtuelle Unternehmen sind bislang eher beliebte Spielmodelle und in der Realität nur in wenigen Teilbereichen erprobt. Das Lösungspotential und damit die Reichweite können nur im Kontext einer Diskussion anderer, "über den Markt hinausgehender" Koordinationsformen geklärt werden.

Das virtuelle Unternehmen als eine Koordinationsform, die die Beschränkungen einer zu Ende gedachten marktgesteuerten Dezentralisierung aufhebt, bezeichnet einen Weg, der - soweit sich das gegenwärtig absehen läßt - nur unter gewissen Voraussetzungen und für bestimmte Bereiche ökonomischer Aktivitäten einen Realitätsgehalt besitzt. Darauf verweisen auch die Beispiele, die gegenwärtig für virtuelle Unternehmen im engeren Sinne angeführt werden: Es sind fast ausschließlich Dienstleistungen wie Serviceprozesse (Projektion, Wartung) oder Entwicklungsaktivitäten, die stark informationstechnisch geprägt sind und meistens der IT-Branche entstammen. Die IT-Branche zeichnet sich auch dadurch aus, daß sie seit Ende der 80er Jahre besonders stark von Umbruchprozessen und Turbulenzen gekennzeichnet ist. In ihr ist der Prozeß einer realen Auflösung von Unternehmen durch marktgesteuerte Dezentralisierung am weitesten gediehen. Gleichzeitig weist dieser Sektor ein "Muster industrieller Restrukturierung" auf, das stärker durch Produktinnovation gekennzeichnet ist als die etablierten Kernsektoren wie Automobilindustrie oder Maschinenbau, in denen die Reorganisation stärker durch Prozeßinnovation geprägt ist (vgl. Wittke 1996). Die Kooperation zwischen selbständigen Unternehmen als Gegen- oder Parallelbewegung zur Dezentralisierung hat hier einen anderen Charakter als in der traditionellen Industrie: Sie ist häufiger horizontal ausgerichtet, projekt- bzw. kundenbezogen und eher zeitlich begrenzt. Die *virtuelle Organisation von Innovationsprozessen* in der IT-Branche ist deswegen

ein beliebtes Beispiel für zukunftsweisende netzförmige Reorganisation. Die Erfolge der kleinen "virtuell vernetzten" Konkurrenten gegenüber den großen schwerfälligen Giganten der Branche (z.B. im PC-Geschäft: Packard Bell gegenüber IBM; oder bei den Workstations: Sun Microsystems gegenüber DEC) werden meist als Beleg genannt. Trotzdem werden nach Ansicht mancher Innovationsforscher die Vorzüge der Virtualität überbewertet (vgl. Chesbrough, Teece 1996). Virtuelle Organisationen seien nur für einen bestimmten Ausschnitt von Innovationen geeignet (sogenannte "autonome Innovationen"). Wenn Innovationen von einer Reihe interdependenter technischer Neuerungen abhängen - also systemischer Natur sind -, bedarf es höherer Integration (im Hinblick auf Informationsprozesse, auf die koordinierte langfristige Anpassung innerhalb eines Produktsystems und auf das Setzen von Standards etc.). "Weil viele wichtige Innovationen systemischer Art sind, ist Dezentralisierung ohne eigene strategische Macht und Koordinierung genau die falsche Strategie" (ebd., S. 70). Deswegen könnten nur große Unternehmen bzw. dominierende Unternehmen - im Netz mit anderen - systemische Innovationen vorantreiben und koordinieren. Viele der sogenannten virtuellen Unternehmen (wie z.B. Nike, Intel, Microsoft oder Sun) seien deshalb erfolgreich, weil sie den Mittelpunkt von Netzen bilden, in denen andere nicht das gleiche Gewicht haben (ebd., S. 69).

☐ Marktgesteuerte Dezentralisierung als Moment systemischer Rationalisierung

Bei der Rationalisierung und der Reorganisation in den traditionellen Kernbereichen der Industrie hat insbesondere die Automobilindustrie - schon vor der Lean-Production-Welle - eine Vorreiterrolle gespielt. Die großen Automobilunternehmen begannen etwa ab Mitte der 80er Jahre in Reaktion auf die zunehmenden Anforderungen nach höherer Flexibilität, Effizienz und Innovationsgeschwindigkeit mit einer Reorganisation ihrer Strukturen und Abläufe, die sich schon damals an den Prinzipien marktgesteuerter Dezentralisierung orientierten: Traditionelle und zentralistisch geprägte Prozessabfolgen der Massenfertigung wurden aufgebrochen, Strategien der Segmentierung und Modularisierung führten zu einer Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und zur Stärkung der autonomen Selbststeuerung einzelner Fertigungs- und Verwaltungseinheiten. Diese Reorganisationsstrategien machten jedoch nicht an den Unternehmensgrenzen halt, sondern versuchten, die widersprüchlichen Anforderungen an höhere Effizienz und Flexibilität aus den beschränkten Spielräumen einzelner Produktionsprozesse und Unternehmenseinheiten in die gesamte Produktionskette zu verlagern und damit neue Formen der Aufgabenbewältigung zu schaffen. Auf diese Weise konnten zum einen die organisatorischen,

technischen und arbeitskraftbezogenen Spezialisierungs-, Flexibilisierungs- und Standardisierungsvorteile einzelner Produktionssegmente genutzt werden, zum anderen wurde es möglich, das in der gesamten Kette liegende eigenständige Produktivitäts- und Flexibilitätspotential zu erschließen. *Überbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation wurden so zu einer neuen Quelle der Wertschöpfung.* Die Reorganisationsstrategie in der Automobilindustrie hatte demnach schon damals einen unternehmensübergreifenden, an Wertschöpfungsketten orientierten Charakter.

Weitgehende Desintegration und Dezentralisierung waren notwendige Voraussetzungen für die Herausbildung übergeordneter Produktionszusammenhänge und die Nutzung externer Ressourcen. Zur Steuerung und Koordination dieser dezentralen Prozeßzusammenhänge wurde zum einen versucht, Markt- und Konkurrenzmechanismen stärker in die innere Struktur der Produktionssegmente (bis hin zur einzelnen Arbeitskraft) zu vermitteln. Die Internalisierung von Markt- und Konkurrenzorientierung trat zunehmend an die Stelle hierarchischer Maßnahmen zur Durchsetzung von Produktivitätszielen. Dies bedeutete jedoch nicht, daß jegliche Form zentralistischer Kontrolle und Steuerung verschwand. Im Gegenteil: Es wurden neue Formen entwickelt, die sicherstellen sollten, daß sich die konkurrierenden organisatorischen Einheiten an stofflichen und wertmäßigen Erfordernissen der Produktionskette ausrichten. Die im Aufbau begriffenen hochintegrierten Systeme einer materialen und informationstechnischen Vernetzung eröffneten neue Zugriffe auf die Kontrolle und Steuerung der Segmente, die insbesondere von den Automobilunternehmen als die sogenannten fokalen Unternehmen in der vertikalen Produktionskette genutzt wurden. Auf der Basis einer informationstechnischen Vernetzung erhielten jene betrieblichen Funktionsbereiche zentrale Bedeutung, die zu strategischen Schnittstellen zwischen den Segmenten, Betrieben und Unternehmen wurden (neue Integrationsmedien, vgl. dazu Sauer, Döhl 1994; Sauer, Döhl 1994a).

Marktgesteuerte Dezentralisierung und zentralistische - über funktionale und technische Vernetzung gestützte - Integration sind in dieser Perspektive einer unternehmensübergreifenden Reorganisation vertikaler Industriestrukturen entlang der Wertschöpfungskette zwar widersprüchliche, aber zusammengehörige Elemente desselben Prozesses. Dieser unter dem Begriff "Systemische Rationalisierung" in den 80er Jahren gefaßte Restrukturierungsprozeß wurde von uns in seiner strukturellen Bedeutung als eine Erweiterung einzelkapitalistischer Verwertungsperspektive interpretiert. Das strukturell "Neue" daran waren das veränderte Verhältnis von Markt- und Produktionsökonomie, die tendenzielle Auflösung des Betriebs als Zentrum gesellschaftlicher Produktion, das Produktionsnetzwerk als neues Herrschaftssystem, das zunehmend an die Stelle des Unternehmens tritt, und das veränderte Verhältnis von Autonomie und Kontrolle bzw. Markt und Hierarchie als neuer Integrationsmodus. Markt-

gesteuerte Dezentralisierung wird hier zu einem zwar zentralen, aber deutlich untergeordneten Element einer sehr viel weiterreichenden Reorganisation industrieller Strukturen. Ebenso großes Gewicht erhält die Tendenz einer "Entmarktlichung" oder (technisch-)organisatorischen Regulierung von ehemals marktförmigen Austauschprozessen selbständiger Unternehmen im Netzwerk.

□ Unternehmensnetzwerke in der betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Diskussion

Die sich in Prozessen systemischer Rationalisierung herausbildende Form von vernetzter Produktion haben wir damals als ein im Entstehen begriffenes Muster industrieller Produktion verstanden, das sich auf lange Sicht durchsetzen wird. Die Analysen zur Veränderung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, insbesondere die Entwicklungen in der Zulieferindustrie (nicht nur in der Automobilindustrie), haben dazu eine Reihe empirischer Belege gebracht (vgl. z.B. Bieber, Sauer 1991; Deiß, Döhl 1992; Endres, Wehner 1996; Müller-Stewens 1995; Lehdorff 1996; Helper, Sako 1995). Gleichzeitig ist in anderen Analysen deutlich geworden, daß sich die Entwicklung von Unternehmensnetzwerken nicht nur in Form einer vertikalen Integration vollzieht und von fokalen Unternehmen beherrscht wird, sondern auch als horizontale Vernetzung mit sehr viel weniger eindeutigen Machtstrukturen (vgl. dazu u.a. Pohlmann u.a. 1995).

Die MIT-Studie zur Lean Production und die damit ausgelösten Berichte und Diskussionen über die japanische Produktionsform haben zunächst Fragen unternehmensübergreifender Kooperationsformen ("coordinating the supply chain"), die Diskussion von Unternehmensnetzwerken u.ä. durchaus im Zentrum zukünftiger Produktionsorganisationen gesehen. In der weiteren Entwicklung in den 90er Jahren - wir haben das dargestellt - haben sich Unternehmenspraxis wie Restrukturierungsdebatte einseitig auf Ökonomisierungsimperative marktgesteuerter Dezentralisierung ausgerichtet. Fragen der Integration und Steuerung sind in den Hintergrund getreten und werden ebenso wie die Perspektiven unternehmensübergreifender Reorganisation und Vernetzung als Folgeprobleme marktgesteuerter Dezentralisierung bearbeitet. Die in der Mitte der 90er Jahre aufkeimende kritische Diskussion zeigt jedoch, daß damit diese Fragen weder gelöst noch irrelevant geworden sind. Auch Womack und Jones, die Autoren der Lean-Production-Studie, haben erkannt, daß "applying lean techniques to discrete activities is not the end of the road" (Womack, Jones 1994, S. 93), daß ein neues Organisationsmodell ("lean enterprise") notwendig wird, das sich an der Wertschöpfungskette orientiert und in dem zwischenbetriebliche Kooperationsprobleme gelöst und "new principles for regulating the behavior" (ebd., S. 101) gefunden werden müssen.

Während sich die Restrukturierungsdebatte, insbesondere soweit sie, wie beim Business-Reengineering, von Unternehmensberatungsfirmen dominiert wird - ihrem Business entsprechend -, meist auf Lösungsansätze für das einzelne Unternehmen konzentriert und zwischenbetriebliche Beziehungen dem Markt überläßt, gibt es in der betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Diskussion eine Reihe von Analysen, die sich auch mit unternehmensübergreifender Koordination und Kooperation befassen.

Die *betriebswirtschaftlichen Ansätze* gehen in der Regel vom einzelnen Unternehmen aus und fragen nach der Sinnhaftigkeit und den Gestaltungsmöglichkeiten zwischenbetrieblicher Beziehungen: Transaktionskostentheorie oder die Theorie der Kernkompetenzen sollen die Entscheidungen der Unternehmen beim "Make or Buy", beim "Outsourcing" oder bei zwischenbetrieblichen Kooperationen unterstützen (vgl. Picot u.a. 1996). Konzepte einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung beziehen ebenfalls zwischenbetriebliche Kooperation und das Agieren der Unternehmen in Netzwerken ein (Reichwald u.a. 1996). Managementkonzepte zur erfolgreichen Gestaltung strategischer Allianzen (Bronder 1993) und zu strategischem Sourcing (Kaufmann 1995) sowie eine Reihe anderer Konzepte der strategischen und organisatorischen Gestaltung zwischenbetrieblicher Beziehungen (vgl. auch Schrader 1996) sind - ebenso wie zahlreiche Praxisberichte - ein gewisser Indikator für den aktuellen Stellenwert dieser Fragen. Inzwischen ist in der Betriebswirtschaftslehre von einer Aufweichung von Unternehmensgrenzen die Rede und davon, daß ein zunehmender Teil unternehmerischer Aufgaben in "wechselnder Symbiose mit Dritten" oder in "quasi-virtuellen Organisationen" erbracht wird. Die Frage nach einer "Auflösung der Unternehmung" wird jedoch verneint (Picot, Reichwald 1994). Vielmehr wird darauf verwiesen, daß eine tendenzielle Auflösung von Unternehmen ein gut ausgebautes marktliches Umfeld mit Ressourcen sowie prognostizierbare und leistungsfähige technische, rechtliche und kulturelle Infrastrukturen voraussetzen würde. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, verschärfen sich die Turbulenzen im Umfeld, so muß sich die Unternehmung wieder stärker integrieren (ebd., S. 567). Bei aller Problematisierung hält die betriebswirtschaftliche Perspektive am Unternehmen fest: Ihr Szenario ist weder die radikale Dezentralisierung und Auflösung in den Markt noch die Integration von Unternehmen in netzwerkförmige Kooperationsstrukturen mit tendenzieller Auflösung des Marktes.

In den *Sozialwissenschaften* gibt es eine inzwischen ausufernde Debatte über Netzwerke als neue gesellschaftliche Organisationsform. Der Beitrag, den diese Debatte zu unserem Thema, der Funktionsweise und Perspektive von Unternehmensnetzwerken, leistet, ist jedoch nicht besonders ergiebig; insbesondere dann, wenn nicht nur analytische und theoretische Konzepte, sondern empiri-

sche Analysen und historische Einschätzungen gefragt sind.²¹ Zwar sind grundsätzliche, mehr oder weniger theoretisch untermauerte Kategorien wie Kooperation, Vertrauen oder Selbstorganisation durchaus geeignet, Fragen interorganisationaler Beziehungen und der Netzbildung jenseits von strikten ökonomischen, marktbezogenen Betrachtungsweisen zu behandeln. Gelingt es jedoch nicht, die reale Bedeutung und spezifische Qualität dieser sozialen Beziehungen im Kontext weiterbestehender ökonomischer Wirkungsmechanismen zu klären, ist die Gefahr einer normativen - oder letztlich naiven - Sichtweise relativ groß. In unseren Untersuchungen zur Funktionsweise vertikaler Vernetzungsstrukturen in der industriellen Produktion sind wir immer wieder mit derartigen vertrauensbasierten Kooperationskonzepten (z.B. bei Zulieferbeziehungen) konfrontiert worden, deren ideologischer Charakter bei näherem empirischen "Hinsehen" in der betrieblichen Realität sehr schnell sichtbar wurde. Vor allem aber bietet die sozialwissenschaftliche Netzwerkforschung bislang wenig Hilfestellung bei der Identifikation von Prinzipien der Integration und Steuerung von Netzwerken. Zwar haben mit den Tendenzen marktgesteuerter Dezentralisierung und ihrer Zuspitzung (bzw. "Auflösung") in virtuelle Unternehmen Theorien der Selbstorganisation gewisse Bedeutung erlangt, zur Klärung des Problems einer unternehmen- und markttranszendierenden Steuerung können sie jedoch relativ wenig beitragen.

☐ Kontrolle und Autonomie in Unternehmensnetzwerken

Unsere eigene Konzeptualisierung des Integrationsproblems in Netzwerken geht - wie skizziert - von einem Wechselverhältnis von unternehmensinterner Vermarktlichung und unternehmensübergreifender Entmarktlichung (technisch-organisatorische Regulierung) aus. Der als neuer "Mix" von Markt und Hierarchie oder als neues Verhältnis von Kontrolle und Autonomie gefaßte Integrationsmodus von Unternehmensnetzwerken beinhaltet die koordinierende und steuernde Rolle fokaler Unternehmen. Damit wird ein modifizierter Beherrschungs- und Vermachtungszusammenhang unterstellt, der auch als Formwandel von Herrschaft bezeichnet wird: in den Beziehungen zwischen den Unternehmen wie im unternehmensinternen Verhältnis. Wir haben schon darauf verwiesen, daß dieses Konzept vor dem Hintergrund vertikaler, stofflich-komplexer Wertschöpfungsketten entwickelt wurde. Die inhaltlich-stoffliche Zusammengehörigkeit aller Prozesse in einer solchen Wertschöpfungskette erfordert zwingend eine an stofflich-funktionalen Kriterien orientierte Koordination und Integration. Dies wurde früher in großem Umfang über hochinte-

21 Vgl. als Überblick über die verschiedenen theoretischen Ansätze die Analyseebenen und Forschungsperspektiven (z.B. Sydow 1992; Messner 1995; Ruigrok, van Tulder 1995).

grierte Unternehmen und darin installierte organisatorische Steuerungssysteme im Prinzip gewährleistet. Auch bei einer weitgehenden Dezentralisierung des Prozeßzusammenhangs muß eine stoffliche Integration vollzogen werden. Sie kann nicht völlig durch eine an abstrakten Werten orientierten marktliche Steuerung ersetzt werden. In Unternehmensnetzwerken, die maßgebliche Teile einer Wertschöpfungskette abdecken und die sich aus dezentralen Unternehmenseinheiten bzw. eigenständigen Unternehmen zusammensetzen, müssen deswegen ebenso derartige Instanzen und Medien einer stofflichen Koordination vorhanden sein.

Unser empirischer Befund ist nun, daß es *fokale Unternehmen* mit einer strategischen Schlüsselstellung in der Wertschöpfungskette sind, die diese Aufgabe erfüllen. Ihre Marktmacht ermöglicht ihnen die Durchsetzung von Zielen, die auf die Funktionsweise des gesamten Netzwerks ausgerichtet sind. Die Durchsetzung erfolgt über sachliche, technisch-organisatorische Integrationsmedien und durch die Instrumentalisierung von Marktbeziehungen (vgl. Sauer, Döhl 1994a).

Damit haben wir einen Typus von Unternehmensnetzwerken zu bestimmen versucht, der natürlich in unterschiedlichen Varianten auftritt (er unterscheidet sich z.B. danach, welches Unternehmen die fokale Position einnimmt: ob Endhersteller, zentraler Systemlieferant, Designunternehmen, Handelsunternehmen u.ä.). Andere Formen netzartiger Kooperation zwischen Unternehmen, die sich nicht auf den systemischen Zusammenhang von Wertschöpfungsketten, sondern beispielsweise horizontal auf eine Wertschöpfungsstufe oder überhaupt auf weniger komplexe Produkt- und Prozeßzusammenhänge richten, sind weniger vom Gegensatz zwischen marktgesteuerter Dezentralisierung und stofflicher Koordination geprägt. Ob es hier zur Ausbildung von Abhängigkeit und Beherrschung durch dominante Unternehmen kommt, hängt davon ab, inwieweit der notwendige Kooperationszusammenhang systemischen Charakter besitzt und wie ausgeprägt die konkurrenzgesteuerten Autonomiebestrebungen der einzelnen beteiligten Unternehmen sind. Dies gilt auch - wie oben angedeutet - für virtuelle Unternehmen, soweit sie sich netzförmig organisiert haben.

5. Resümee

Hinter den in diesem Beitrag vorgestellten Überlegungen zu aktuellen Tendenzen der Unternehmensreorganisation stand die Frage, ob sie letztendlich auf eine "Auflösung" des klassischen Unternehmens zielen. Unsere Analyse zeigt, daß die gegenwärtig vorherrschenden Prozesse der Dezentralisierung und Vermarktlichung in ihrer Konsequenz zumindest zu einer partiellen Auflösung tra-

ditioneller Unternehmensgrenzen führen. Sie macht jedoch auch deutlich, daß und warum eine "marktgesteuerte Dezentralisierung" an Grenzen stößt bzw. stoßen wird. Dabei wird überwiegend auf ihre *immanenten* Grenzen verwiesen, die aus den wachsenden Problemen für die Unternehmen selbst resultieren. Erste Belege dafür finden sich in der Kritik an einer zu weit getriebenen Dezentralisierung und Vermarktlichung in den einschlägigen Wissenschaften und in partiellen Kurskorrekturen in den Unternehmen.

Inwieweit eine politisch-gesellschaftliche Problematisierung der Entwicklung eintritt, durch die gleichsam "von außen" einer radikalen Dezentralisierung und Vermarktlichung Grenzen gesetzt werden, ist eine weitgehend offene Frage. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß es dazu bislang an durchsetzungsfähigen Akteuren mangelt. Potentielle Akteure, wie Staat und Gewerkschaften, werden durch die laufenden Entwicklungen insbesondere im Zuge einer "Globalisierung der Ökonomie" eher geschwächt denn gestärkt. Zudem leistet eine Politik, die einzelwirtschaftliche Gesichtspunkte und kurzfristige Rentabilitätskalküle zu Parametern der Gestaltung und Steuerung von gesamtgesellschaftlichen Prozessen erhebt, dieser Entwicklung eher Vorschub. Maßnahmen der Deregulierung sollen die Macht des Marktes ungehindert zur Geltung bringen und von staatlicher Seite flankierend stützen, was in der Vermarktlichung aller Beziehungen auf ökonomischer Ebene in der Konkurrenz "freigesetzt" wird. Auf eine politische Steuerung mit dem Anspruch der Gestaltung von notwendigen politischen Rahmenbedingungen, die im Interesse an der Funktionsfähigkeit des Ganzen auch gegen die Interessen der einzelnen Unternehmen durchgesetzt werden muß, wird weitgehend verzichtet. Von daher ist gegenwärtig kaum zu erwarten, daß durch staatliche Aktivitäten den vorherrschenden Entwicklungen in der Unternehmensreorganisation Einhalt geboten wird. Andere Akteure sind nicht in Sicht oder in ihren Einflußmöglichkeiten beschränkt. Zwar ist anzunehmen, daß sich die negativen gesellschaftlichen Konsequenzen und damit insbesondere der soziale Problemdruck verstärken werden. Offen bleibt jedoch, inwieweit und in welcher Weise sich dieser als gesellschaftlicher Regulierungsbedarf formuliert und - handlungsfähige politische Instanzen vorausgesetzt - in politisches Handeln umsetzt.

Ohne eine differenzierte Analyse des Zusammenhangs von Unternehmensreorganisation und gesellschaftlicher Entwicklung, die wir hier nicht leisten konnten, ist es jedoch nicht möglich, die sozialen und politischen Erosionsprozesse, die daraus resultierende Sprengkraft und deren mögliche Rückwirkungen auf die Reorganisationsprozesse selbst verlässlich einzuschätzen und so den Rahmen für mögliche politische Interventionen abzustecken.

Trotz der gegenwärtig deutlich sich abzeichnenden "immanenten" und der zukünftig durchaus möglichen "externen" Grenzen verweist unsere Analyse darauf, daß der Prozeß der unternehmensinternen Dezentralisierung und Ver-

marktlichung und die Auflösung von großen Unternehmen "in den Markt" noch nicht abgeschlossen sind. Die Unternehmen haben sich also weiterhin mit den ungeplanten Folgen marktgesteuerter Dezentralisierung auseinanderzusetzen. Versuche, den Trend durch die Rückkehr zu einem Zustand ex ante, gleichsam durch die Reetablierung des Unternehmens "alten Typs" zu brechen, werden nach unserer Einschätzung kaum erfolgreich sein. Marktgesteuerte Dezentralisierung hat ja - positiv gesprochen - gerade die Funktion, tradierte ineffiziente Formen zu sprengen, Verkrustungen aufzubrechen, neue Potentiale freizusetzen und die Allokation von Ressourcen zu optimieren. Zugleich ist - negativ betrachtet - das Setzen auf den Markt als Steuerungsprinzip auch Ausdruck der Unsicherheit, in turbulenten Umwelten bestehen zu können, und Ausdruck der mangelnden strategischen Beherrschbarkeit der komplexen Prozesse nach innen und nach außen. Die Unterwerfung unter das abstrakte Rentabilitätskalkül bedeutet auch Verzicht auf inhaltlich begründete Steuerungskriterien.

Mit dem ungebrochenen Durchschlagen "des Marktes" in die Unternehmen und der "Diffundierung" der Unternehmen "in den Markt" wird es diesen erschwert, sich reflexiv auf den Markt, im Sinne einer Steuerung oder Beeinflussung des Marktgeschehens, zu beziehen. Zudem wird der notwendige stoffliche Zusammenhang insbesondere von komplexen, viele Produktionsstufen übergreifenden Produktionsprozessen immer mehr gefährdet, was sich unter anderem in den dargestellten ungelösten internen Koordinations- und Steuerungsproblemen und im Verlust von Potentialen und Ressourcen (FuE, Qualifikation etc.) massiv niederschlägt.

Der kurzfristige Erfolg auf dem Markt (der zudem sich immer mehr an den abstrakten Kriterien der Wertbewegungen an den Kapitalmärkten und weniger an den konkreten Erfolgen auf den Produktmärkten bemißt) überlagert und konterkariert längerfristige, auf Produktentwicklung bezogene Marktstrategien. Demzufolge müssen auch die auf die interne Organisation bezogenen Strategien sich auf abstrakte Wertgrößen und deren Veränderungen beziehen. Marktgesteuerte Dezentralisierung ist das Vehikel, mit dem sich dies in den Unternehmen umsetzt. Insofern ist sie keine kurzlebige Modeerscheinung, auch wenn sie in einer modischen Vielfalt von Konzepten und Modellen daherkommt. Hinter diesen Konzepten mit ihren wechselnden Schlagwörtern, ihren Radikalisierungen, ihren vermeintlich neuen Ansätzen und dem immer wieder neuen Versprechen, nun aber den einzig gangbaren und erfolgreichen Weg vorzuzeichnen, werden durchaus strukturelle Umbrüche und strukturelle Reorganisationstendenzen sichtbar. Diese Tendenzen nachzuzeichnen, war Ziel dieses Beitrags. (Die gewiß gleichfalls wichtige Frage, wie Akteure in diesen Prozessen sich verhalten, diese beeinflussen und steuern oder sich als Opfer begreifen, mußte bei dieser Zielsetzung weitgehend ausgeblendet bleiben.)

Für die von uns hervorgehobenen Tendenzen unternehmensübergreifender Kooperation und Vernetzung gibt es zwar durchaus eigenständige Begründungen, sie lassen sich jedoch auch auf die hier behandelten Prozesse marktgesteuerter Dezentralisierung und deren Grenzen beziehen. Marktgesteuerte Dezentralisierung ist einerseits eine Voraussetzung für die Herausbildung neuer Netzwerkstrukturen, als über sie ineffektive Unternehmensstrukturen aufgebrochen und die Allokation von Ressourcen optimiert werden, andererseits können Netzwerke auch als Antwort auf negative Folgen und Grenzen weitgehender Dezentralisierung und Vermarktlichung interpretiert werden. Mit ihnen werden deren zentrifugale Kräfte "gebrochen" und die stofflich-inhaltlich aufeinander bezogenen Produktions- und Dienstleistungseinheiten in ein neues komplexes Ganzes eingebunden und einer gemeinsamen Zielsetzung unterworfen. Dabei werden Mechanismen der Marktsteuerung durch solche der organisatorischen Netzwerksteuerung überlagert bzw. ersetzt. Vernetzung als eine reale gesellschaftliche Entwicklung ist deshalb auch zu begreifen als eine der kapitalistischen Ökonomie *immanente Gegenbewegung* zur totalen und radikalen Vermarktlichung.

Nach unseren Analysen zeichnen sich die entstehenden Produktions- und Dienstleistungsnetze in der Realität weniger durch neue Formen der Selbststeuerung und Selbstorganisation aus als vielmehr durch einen neuen Integrationsmodus, in dem ein spezifisches Verhältnis von Autonomie und Kontrolle wirksam wird. Darin übernehmen große beherrschende "fokale" Unternehmen die zentralen steuernden Funktionen (Kontrolle). Viele andere in das Netzwerk eingebundene Unternehmen geraten in eine abhängige Position mit eingeschränkter Autonomie. Die Funktionsmechanismen marktgesteuerter Dezentralisierung bleiben auch innerhalb der Netzwerke bestehen, erhalten jedoch zunehmend fiktiven, weitgehend instrumentellen Charakter. Insofern geht mit der Netzbildung durchaus eine Tendenz der "Entmarktlichung" der netzinternen Beziehungen einher. Faktische Markt- und Konkurrenzbeziehungen verlagern sich von den einzelnen Unternehmen auf das Verhältnis von global agierenden Unternehmensnetzwerken untereinander.

Insofern bilden Netzwerke eine doppelte Bewegung ab: Einerseits sind sie Ausdruck einer "Auflösung" des Unternehmens traditionellen Typs, andererseits bleiben in ihnen Unternehmen in modifizierter Form "aufgehoben". Diese sind zum einen bestimmter Merkmale (Autonomie, Strategiefähigkeit, unmittelbarer Marktbezug) entkleidet, zum anderen mit neuen Funktionen (Kooperation, technisch-organisatorische Verknüpfung) versehen. Sie fungieren jedoch nicht mehr als einzelne, isolierte, sondern als Momente eines integrierten Produktions- und Dienstleistungszusammenhangs.

Die ökonomische Situation des einzelnen Unternehmens wird bestimmt durch die Entwicklung des Netzwerks und durch die jeweilige Position, die es

innerhalb des Netzwerks einnimmt. Die gegenwärtig ungebrochen zunehmende Kapitalkonzentration und die damit verbundene Entwicklung hin zu immer weniger und gleichzeitig immer mächtiger werdenden Kapitalgesellschaften werden erheblichen Einfluß auf die Strukturbildung von Netzwerken haben. Es ist zu vermuten, daß damit die Rolle der beherrschenden Unternehmen - gerade auch vermittelt über den wachsenden "Durchgriff" der "Shareholder" - eher gestärkt wird. Vermachtungstendenzen werden zunehmen, und die schon vorhandene Polarisierung zwischen den Unternehmen wird sich verschärfen.

Mit der Herausbildung von Unternehmensnetzwerken werden nicht nur die traditionellen Formen marktwirtschaftlicher Steuerung modifiziert und teilweise außer Kraft gesetzt und damit ein neuer ökonomischer Regulierungstyp etabliert. Es verändert sich auch grundsätzlich das Verhältnis von ökonomischer Entwicklung und gesellschaftlicher Regulierung, von Ökonomie und Politik. Einerseits sind Netzwerke selbst Ausdruck einer fortschreitenden Vergesellschaftung und damit einer neuen - wenn auch ökonomie-immanenten - Regulierung, in der die Steuerung ökonomischer Prozesse intern über die organisatorische Gestaltung von Netzwerkbeziehungen und -strukturen bewältigt wird. Zudem entwickeln die Akteure in den Netzwerken kooperative und kollektive Strategien der unmittelbaren Einflußnahme auf politische Institutionen ("strategische Institutionalisierung", vgl. Ortmann, Sydow 1997). Andererseits werden mit dem Aufbau ökonomischer Netzwerkstrukturen die Voraussetzungen und Möglichkeiten politisch-gesellschaftlicher Regulierung neu bestimmt. Die Funktionsweise hochkomplexer, anfälliger Netzwerke ist angewiesen auf eine aufwendige politisch-institutionelle Flankierung und Absicherung (Ressourcenbereitstellung, Normierung etc.). Damit steigen die Anforderungen an politische Steuerung. Gleichzeitig werden jedoch die Möglichkeiten der politischen Intervention in der Perspektive einer *gesamtgesellschaftlichen* Regulierung zunehmend eingeschränkt, weil den staatlichen Instanzen ökonomisch mächtige Kollektive als Akteure gegenüberstehen. Darüber hinaus entziehen sich Unternehmensnetzwerke durch ihren globalen Charakter zunehmend einer nationalstaatlichen politischen Intervention. Auch für andere Akteure, wie etwa für die Gewerkschaften, werden die traditionellen Instrumente politischer Einflußnahme defizitär, wie sich dies bei branchenübergreifenden Netzwerken am Beispiel gewerkschaftlicher Tarifpolitik zeigen läßt.

Die mit zunehmender Vernetzung sich durchsetzenden neuen Formen gesellschaftlicher Regulierung, die durch eine stärkere wechselseitige Durchdringung von Ökonomie und Politik gekennzeichnet sind, überwinden zwar bestimmte Grenzen und negative Folgen einer radikalisierten Dezentralisierung und Vermarktlichung, lösen aber nicht den grundsätzlichen, in der kapitalistischen Ökonomie angelegten Gegensatz zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Interessen. Auch mit ihm verbinden sich negative gesellschaftliche

Konsequenzen (industriestrukturelle Segmentierung, soziale Fragmentierung und Ausgrenzung etc.), die gegenwärtig jedoch erst in Ansätzen zu erkennen sind. Die zu erwartenden gesellschaftlichen Folgen einer von Netzwerken dominierten Ökonomie sind in ihrer Gesamtheit schwer abzuschätzen.

Auch wenn die zum Abschluß diskutierten Vernetzungstendenzen in der Reorganisationsdebatte der 90er Jahre bislang nicht im Zentrum standen, werden sie nach unserer Einschätzung auf längere Sicht dennoch die Entwicklung der industriellen Umstrukturierung entscheidend prägen. Dezentralisierung und Vermarktlichung beschreiben in diesem Sinne Übergangsprozesse, auch wenn sie gegenwärtig die Praxis der Unternehmensreorganisation dominieren und ein Ende dieser Prozesse noch nicht auszumachen ist.

Literatur

- Altmann, N.: Japanische Arbeitspolitik - eine Herausforderung? In: Hans-Böckler-Stiftung; Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): *Lean Production - Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?* Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 13, Baden-Baden 1992, S. 24-34.
- Altmann, N.: Japanese Work Policy: Opportunity, Challenge or Threat? In: A. Sandberg (ed.): *Enriching Production - Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, Aldershot etc. 1995, pp. 316-352.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Arbeitskreis "Finanzierung" der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: "Wertorientierte Unternehmenssteuerung mit differenzierten Kapitalkosten". In: *zfbf* (Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung), Heft 6, 48. Jg., 1996, S. 543-578.
- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Organisation im Umbruch. In: *zfbf*, Heft 6, 48. Jg., 1996, S. 621-665.
- Baden, K.: Zum Wohl der Aktionäre. In: *manager magazin*, Heft 4, 1996, S. 146-157.
- Baethge, M.; Oberbeck, H.: *Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt/M. 1986.
- Bendix, R.: *Herrschaft und Industriearbeit*, Frankfurt/M. 1960.
- Berggren, Ch.; Björkman, T.; Hollander, E.: *Are they Unbeatable?* Royal Institute of Technology, Stockholm 1991.
- Berle, A.; Means, G.: *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1934.

- Betzl, K.: Entwicklungsansätze in der Arbeitsorganisation und aktuelle Unternehmenskonzepte - Visionen und Leitbilder. In: H.-J. Bullinger; H.-J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin/Heidelberg etc. 1996, S. 29-64.
- Bieber, D.; Sauer, D.: "Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?" - "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendijs; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 228-254.
- Boyer, R.: Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation. In: A. Demirovic u.a. (Hrsg.): Hegemonie und Staat, Münster 1992, S. 55-103.
- Braun, H.-J.: Dynamische Unternehmensstrukturen - Zur Organisationsentwicklung der Fraktalen Fabrik. In: D. Hoß; B. Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart/Berlin/Bonn etc. 1996, S. 35-54.
- Bronder, C.: Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen, Frankfurt/M. etc. 1993.
- Bullinger, H.-J.; Warnecke, H.-J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1996.
- Champy, J.: Reengineering im Management - Eine Radikalkur für die Unternehmensführung, Frankfurt/M., New York 1995.
- Chesbrough, D.; Teece, J.: Innovation richtig organisieren - aber ist virtuell auch virtuos? In: Harvard-Businessmanager, Heft 3, 1996, S. 63-70.
- Cooper, R.: When Lean Enterprises Collide, Boston 1995.
- CSC-Index (Hrsg.): State of Reengineering Report - North American and Europe, Cambridge/Mass. 1994.
- Davenport, Th.: Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993.
- Davis, G.; Stout, S.: Organization Theory and the Market for Corporate Control: A Dynamic Analysis of the Characteristics of Large Takeover Targets, 1980-1990. In: Administrative Science Quarterly, no. 4, vol. 37, 1992, pp. 605-633.
- Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D., unter Mitarbeit von Altmann, N.: Technikherstellung und Technikanwendung im Werkzeugmaschinenbau - Automatisierte Werkstückhandhabung und ihre Folgen für die Arbeit, Frankfurt/M., New York 1990.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/M., New York 1992.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, Beitrag zum Kongreß der DGS in Halle, hektogr., Halle 1995.
- Döhl, V.; Altmann, N.; Deiß, M.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/M., New York 1989.
- Endes, E.; Wehner, Th.: Zwischenbetriebliche Kooperation - Die Gestaltung von Lieferbeziehungen, Weinheim 1996.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Ch.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München/Mering 1994.

- Frese, E.: Organisationstheorie - Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Frese, E.: Profit-Center - Motivation durch internen Marktdruck. In: R. Reichwald; H. Willemann (Hrsg.): Kreative Unternehmen - Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovation. Hochschulgruppe Arbeits- und Betriebsorganisation HAB e.V., Forschungsberichte, Bd. 7, Stuttgart 1995, S. 77-93.
- Frese, E.; Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft 33, Düsseldorf 1994.
- Frese, E.; Werder, A. von: Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor - Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen. In: E. Frese; W. Maly (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Sonderheft 33, 1994.
- Fuchs, J.(Hrsg.): Das biokybernetische Modell, Wiesbaden 1994.
- Gaitanides, M.: Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München 1983.
- Galbraith, J.: Die moderne Industriegesellschaft, München 1970.
- Garrahan, Ph.; Stewart, P.: The Nissan Enigma - Flexibility at Work in a Local Economy, London/New York 1992.
- Gertz, L.D.; Baptista, J.P.A.: Grow to be Great - Wider die Magersucht in Unternehmen, Landsberg am Lech 1996.
- Gurowitz, E.: Why Reengineering Fails. In: Center for Management Design Inc., Technical Note, 1994.
- Hall, G.; Rosenthal, J.; Wade, J.: How to Make Reengineering Really Work. In: Harvard Business Review, November/December 1993, pp. 119-131.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Competing for the Future. In: Harvard Business Review, July/August 1994, pp. 122-128.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft - Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995.
- Hammer, M.: Reengineering Work: Dont Automate, Obliterate. In: Harvard Business Review, July/August 1990, pp. 104-112.
- Hammer, M.; Champy, J.: Reengineering the Corporation, New York 1993 (deutsche Übersetzung: Business Reengineering - Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt/M., New York 1994).
- Hammer, M.; Stanton, S.A.: Die Reengineering Revolution - Handbuch für die Praxis, Frankfurt/M. 1995.
- Helper, S.; Sako, M.: Supplier Relations and Performance in the Auto Industry: European-Japanese-US Comparisons of the Voice/Exit Choice. In: GERPISA (ed.): Troisième Rencontre Internationale: Vers une nouvelle organisation dans l'industrie automobile? Tagungsreader, Paris 1995.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 24. Jg., 1995, S. 422-435.

- Hoß, D.; Wirth, B. (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation - Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie, Stuttgart/Berlin/Bonn etc. 1996.
- Jürgens, U.: Mythos und Realität von Lean Production in Japan - eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der MIT-Studie. In: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, Heft 1, 42. Jg., 1993, S. 18-23.
- Kadritzke, U.: Ein neuer Expertentyp? - Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Markt-orientierung und Professionsbezug. In: Prokla 91, Nr. 2, 23. Jg., 1993, S. 297-326.
- Kaufmann, L.: Strategisches Sourcing. In: zfbf, Heft 3, 47. Jg., 1995, S. 275-296.
- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.
- Kieser, A.: Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, 56. Jg., 1996, S. 21-39.
- Kusio, D.: Ergebnisse einer empirischen Studie - Untersuchung von Business Process Re-design-Projekten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Bern (Hrsg.): Arbeitsbericht 58, Bern 1995.
- Lehndorff, St.: Zeitnot und Zeitsouveränität - Arbeit in Automobilzulieferbetrieben unter dem Just-in-time-Regime. In: P. Brödner u.a. (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende, München/Mering 1996.
- Lutz, B.; Hartmann, M.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert - Herausforderungen für die deutsche Industrie - Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien" Band I, Frankfurt/M., New York 1996.
- Macharzina, K.: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 1993.
- Mertens, P.; Faisst, W.: Virtuelle Unternehmen - Eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: WiSt, Heft 6, 1996, S. 280-285.
- Messner, D.: Die Netzwerkgesellschaft - Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung, Köln 1995.
- Moldaschl, M.: Kooperative Netzwerke und Demokratisierung - Lösungsperspektiven für Probleme der Gruppenarbeit. In: P. Schönsleben; E. Ulich (Hrsg.): Werkstattmanagement, Zürich 1996.
- Müller-Stewens, G.; Gocke, A.: Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie, Chur/Schweiz 1995.
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L. von: Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: B. Lutz u.a. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert, Frankfurt/M., New York 1996, S. 295-323.
- Nippa, M.; Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering - Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/M., New York 1995.
- Ortmann, G.; Sydow, J.: Es geht um die Box! - Theoretisch-konzeptionelle Überlegungen zur Organisation technischer Innovation in der Medienindustrie, Referat im Rahmen des 21. Workshops der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Freie Universität Berlin, 27.2.-1.3.1997, Manuskript, Berlin 1997.
- Osterloh, M.; Frost, J.: Prozeßmanagement als Kernkompetenz - Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden 1996.

- Pfeiffer, W.; Weiss, E.: *Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1994.
- Picot, A.: Effizienz im Spannungsfeld zwischen Zentralismus und Dezentralisierung, Vortrag auf der 32. Kooperationstagung der Evangelischen Akademie Tutzing mit der Allianz AG, 18.1.1994.
- Picot, A.; Franck, E.: Prozeßorganisation - Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre. In: M. Nippa; A. Picot (Hrsg.): *Prozeßmanagement und Reengineering*, Frankfurt/M. 1995, S. 13-38.
- Picot, A.; Reichwald, R.: Auflösung der Unternehmung? - Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: *ZfB (Zeitschrift für Betriebswirtschaft)*, Heft 5, 64. Jg., 1994, S. 547-570.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: *Die grenzenlose Unternehmung*, Wiesbaden 1996.
- Pohlmann, M.; Apelt, M.; Buroh, K.; Martens, H.: *Industrielle Netzwerke*, München/Mering 1995.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, May/June 1990, pp. 79-91.
- Prangenberg, A.: *Der Shareholder-Value-Ansatz*, Düsseldorf 1996.
- Rappaport, A.: *Creating Shareholder Value - The New Standard for Business Performance*, New York/London 1986 (deutsche Übersetzung: *Shareholder Value - Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Stuttgart 1994).
- Reichwald, R.; Höfer, C.; Weichselbaumer, J.: *Erfolg von Reorganisationsprozessen - Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung*, Stuttgart 1996.
- Reichwald, R.; Koller, H.: Die Dezentralisierung als Maßnahme zur Förderung der Lernfähigkeit von Organisationen - Spannungsfelder auf dem Weg zu neuen Innovationsstrategien. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.): *Lernende Organisationen*, Stuttgart 1996, S. 105-153.
- Reichwald, R.; Koller, H.: Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: B. Lutz u.a. (Hrsg.): *Produzieren im 21. Jahrhundert*, Frankfurt/M., New York 1996a, S. 225-294.
- Reichwald, R.; Wildemann, H. (Hrsg.): *Kreative Unternehmen - Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozeßinnovation*. Hochschulgruppe Arbeits- und Betriebsorganisation HAB e.V., Forschungsberichte, Bd. 7, Stuttgart 1995.
- Reiß, M.: Personelle und organisatorische Grenzen der virtuellen Unternehmung. In: *ZWF (Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung)*, Heft 6, 91. Jg., 1996, S. 268-269.
- Roth, S.: Wiederentdeckung der eigenen Stärken? - Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: D. Hoß; B. Wirth (Hrsg.): *Wege zur innovativen Organisation*, Stuttgart/Berlin/Bonn etc. 1996, S. 55-78.
- Ruigrok, W.; Tulder, R. van: *The Logic of International Restructuring*, London/New York 1995.
- Sauer, D.; Döhl, V.: Arbeit an der Kette - Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: *Soziale Welt*, Heft 2, 45. Jg., 1994, S. 197-215.

- Sauer, D.; Döhl, V.: Kontrolle durch Autonomie - Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: J. Sydow; A. Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1994a, S. 258-274.
- Sauer, D.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation - Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien" Band III, Frankfurt/M., New York 1996.
- Sauer, D.; Wittke, V.: Vom Wandel der Industriearbeit zum Umbruch industrieller Produktion. Bericht aus dem Schwerpunkt Technik und Arbeit. In: R. Mayntz; B. Meisheit (Hrsg.): Verbund Sozialwissenschaftlicher Technikforschung, Mitteilungen, Heft 12, 1994, S. 42-59.
- Schiltknecht, H.: Organisationen im Wandel am Beispiel der Asea Brown Boveri Schweiz. In: J. Fuchs (Hrsg.): Das biokybernetische Modell, Wiesbaden 1994, S. 93-111.
- Schrader, St.: Organisation der zwischenbetrieblichen Kooperation. In: D. Sauer; H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Frankfurt/M., New York 1996, S. 49-79.
- Schreyögg, A.: Coaching - Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York 1995.
- Schreyögg, G.; Noss, C.: Organisatorischer Wandel - Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, 55. Jg., 1995, S. 169-185.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U.: Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.
- Schweitzer, M.: Profit-Center. In: E. Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2078-2089.
- Shapiro, E.C.: Trend-Surfen in der Chefetage - Unternehmensführung jenseits der Management-Moden, Frankfurt/M., New York 1966.
- Siebert, T.: Shareholder-Value als Lenkungsinstrument. In: zfbf, Heft 6, 47. Jg., 1995, S. 580-607.
- Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs, Opladen 1995.
- Staute, J.: Der Consulting-Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Frankfurt/M., New York 1996.
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Theuvsen, L.: Business Reengineering - Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung. In: zfbf, Heft 1, 48. Jg., 1996, S. 65-83.
- Tropitzsch, H.: Redebeitrag auf dem Panel 2 "Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern?" In: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs, Opladen 1995, S. 125-129.
- Türk, K.: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart 1989.
- Warnecke, H.J.: Die fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1992.
- Wildemann, H.: Die modulare Fabrik, München 1988.

- Windolf, P.: Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: J. Fischer; S. Gensior (Hrsg.): Netzspannungen - Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, Berlin 1995, S. 67-91.
- Wittke, V.: Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs, Opladen 1995, S. 109-124.
- Wittke, V.: Wie entstand industrielle Massenproduktion? Berlin 1996.
- Womack, J.P.: Neues von Hammer und Champy. In: HarvardBusinessmanager, Heft 1, 1995, S. 15-17.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: The Machine that Changed the World, New York/Toronto etc. 1990.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.: From Lean Production to the Lean Enterprise. In: Harvard Business Review, March/April 1994, pp. 93-103.

Kommentare

Michael Faust

FATK e.V., Tübingen

(1) Ich beginne mit Zustimmung. Und wenn ich im Anschluß daran eine kritische Anfrage und eigene Akzentuierungen vornehme, dann soll das diesen Haupttenor nicht schmälern. Der Beitrag zeichnet in einem unübersichtlichen Feld die Konturen der gegenwärtigen Reorganisationsprozesse zutreffend, soweit ich das auf der Grundlage unserer eigenen empirischen Arbeiten (vgl. Faust u.a. 1995; 1994; Deutschmann u.a. 1995; Jauch 1996) und meiner Kenntnis der Forschungslage beurteilen kann.¹

-
- 1 Ob allerdings der Begriff der "marktgesteuerten Dezentralisierung" schon der Weisheit letzter Schluß ist, kann bezweifelt werden. Sauer und Döhl übernehmen diesen Begriff - soweit ich dies übersehe - aus der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung (vgl. Frese 1996: "marktgesteuerte Dezentralisation"(!)). Insofern damit nur ausgedrückt werden soll, daß die gegenwärtigen Reorganisationsprozesse durch Dezentralisierungsmaßnahmen unterschiedlicher Reichweite und zugleich durch den Versuch gekennzeichnet sind, Märkte - oder besser: die Simulation von Märkten - als Koordinierungsmechanismus anstelle von Hierarchie zu etablieren: keine Einwände. Marktgesteuerte Dezentralisierung hat aber eine darüber hinausgehende Konnotation, indem "der Markt" sozusagen in den Rang eines Akteurs erhoben wird, der aktive Steuerungsleistungen des Dezentralisierungsprozesses erbringt. Gerade wenn aus Dezentralisierungsbestrebungen, die bis zur Stufe der unternehmensrechtlichen Verselbstständigung von Produktions- oder Dienstleistungseinheiten reichen, neue Märkte (oder besser: zumeist durch Eigentum kontrollierte neue Unternehmensnetzwerke) entstehen oder bestehende Märkte und Netzwerke umstrukturiert werden, könnte man diesen Prozeß umgekehrt als "organisationsgesteuerten" Wandel von Märkten und Netzwerken kennzeichnen. Der komplexe, wechselseitige Zusammenhang von Organisationen und Märkten, in dem (strategische) Netzwerke von Unternehmen und Märkte als Netzwerke von Organisationen mitgedacht werden müßten, sollte jedenfalls nicht einseitig, nach einer Wirkungsrichtung hin aufgelöst werden. Die Autoren explizieren die mitschwingende Bedeutung bei der Begriffseinführung nicht, so daß offen bleibt, ob sie sie teilen. Nimmt man den Begriff der "marktgesteuerten Dezentralisierung" beim Wort, so landet man bei der Radikalisierung eines schon immer problematischen Rationalitätskonzepts von Unternehmen, in dem nun *die Märkte* (unter Umgehung des Managements der Organisationen?) unmittelbar zu "wissen" scheinen, wie erfolgreiche Organisationen auszusehen haben. Warum haben die Märkte

Bezüglich der empirischen Forschungslage weisen Sauer und Döhl auch ganz richtig auf die Schwierigkeiten hin, die sich aus der fast unentwirrbaren Vermengung von kontrollierten Beobachtungen durch seriöse Forschung und interessierter Beobachtung durch kommerzielle Berater ergeben. Diesem Umstand ist mit geschuldet, daß wir es mit einer Fülle wenig aufeinander bezogener, teilweise modischer Begriffsbildungen zu tun haben, die einen kumulativen Wissensfortschritt erschweren. All dies macht schon die Aufgabe der Deskription schwierig.

Den Autoren gelingt die schwierige Spurensuche, aus den sich überlagernden und aufeinanderfolgenden Managementkonzepten gemeinsame konzeptionelle Grundzüge als auch daran ausgerichtete Handeln relevanter Akteure herauszudestillieren, das sich dann auch in neuen Strukturen der Unternehmensorganisation kristallisiert, soweit man das in der gegenwärtigen Umbruchsituation überhaupt tun kann. Diese Befunde bestärkend, möchte ich aus jüngster Zeit den Beitrag des Betriebswirts Drumm über "Das Paradigma der Neuen Dezentralisation" in der Zeitschrift "Die Betriebswirtschaft" erwähnen (vgl. Drumm 1996). Dieser Beitrag bestätigt auch Kritikpunkte von Sauer und Döhl an der "marktgesteuerten Dezentralisierung", bei denen es sich ja in verschiedenen Aspekten um ausgeblendete Nebenfolgen der neuen Organisationskonzepte handelt. Diese Effekte, die selbst gesteckte Ziele verbesserter Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellen, stehen auch im Zentrum der kritischen Anmerkungen, die im Beitrag detailliert entfaltet werden. Dies ist eine notwendige und nachvollziehbare Schwerpunktsetzung, gerade dann, wenn wir unsere Aufgabe auch darin sehen, den verantwortlichen Akteuren Reflexionen ihres Tuns zu ermöglichen.

Bei dieser Aufgabe sind wir angesichts der unklaren Breitenwirkung der Konzepte, der noch relativ kurzen Wirkungskdauer und der vielfältigen Gegenbewegungen zumeist auf theoriegeleitete Plausibilitätsüberlegungen angewiesen, die sich auf einzelne Beobachtungen stützen. Dies gilt um so mehr für die Passagen im Beitrag, die sich mit den Zukunftsszenarien beschäftigen, die dennoch sehr anregend sind.

Es folgen nun eine kritische Anmerkung und einige Ergänzungen zu den vorgetragenen Befunden, aus denen sich Anregungen für die weitere Forschung ergeben.

(2) Ich beginne mit einer rhetorischen Frage: Kennen Sie noch einen gewissen Edzard Reuter? - Sicherlich kennen Sie ihn, auch wenn er nunmehr schon fast

bislang nicht in dieser Weise "gesprochen"? Hiergegen hilft nur ein gehöriger Schuß Organisationstheorie. Wenn man diese theoretischen Weiterungen des Begriffs nicht teilt, sollte man ihn wegen seiner Mehrdeutigkeit meiden, andernfalls müßte das theoretische Hintergrundkonzept expliziert werden.

in Vergessenheit geraten ist. Als Vorstandsvorsitzender eines der größten und bedeutendsten deutschen Unternehmen setzte er in den 80er Jahren das Konzept des "integrierten Technologiekonzerns" durch, von dem sich vor kurzem sein Nachfolger verabschiedete und das dem Konzern nicht unerheblichen wirtschaftlichen Schaden bescherte. Diese aus heutiger Sicht untaugliche Strategie, die durch die führende Unternehmensberatung McKinsey ausgearbeitet wurde, wurde damals nahezu einhellig gelobt und vom gesamten Vorstand und der dahinter stehenden Deutschen Bank gestützt. Und es gab durchaus gute Gründe dafür: Die kritische Diskussion über die Umweltverträglichkeit automobiler Mobilität ließ eine einseitig auf das Automobil setzende Unternehmensstrategie riskant erscheinen. Diversifikation in andere Produktfelder und Märkte schien vonnöten, und die damals (vor 1989) noch recht ungetrübte Zuversicht in neue Märkte der Luft- und Raumfahrt und Rüstungsproduktion empfahl die Ausdehnung in diese Märkte. Ferner hatte die Erwartung, aus unterschiedlichen technologisch orientierten Produktfeldern Synergiegewinne erzielen zu können, eine starke Ausstrahlung. All dies gilt heute nicht mehr - und nicht nur, weil ein Teil der unterstellten Randbedingungen sich als nicht zutreffend herausstellte. Zwischenzeitlich hat sich nämlich auch der Bezugspunkt dessen, was als rationale Strategie gilt, geändert. "Back to core business" statt Diversifizierung, Dezentralisierung von Konzernstrukturen und unmittelbarer Marktbezug von Subeinheiten statt Setzen auf Synergie und langfristig orientierte Kalküle sind jetzt die "Zeichen der Zeit", die der beklagenswerte Reuter im Gegensatz zu anderen, nunmehr weniger erscheinenden Top-Managern nicht rechtzeitig erkannte. Was aber macht Daimler-Benz - deutlich auf Mercedes-Benz, den automobilen Teil zurückgestutzt -, wenn in den nächsten Jahren die Kritik an der automobilen Mobilität, die insbesondere die bislang favorisierten Wagenklassen tangiert, erneut zunimmt und in Politik umgesetzt wird, und die riskante Strategie, in andere Marktsegmente zu diversifizieren, nicht die erforderliche Kompensation schafft? Wird dann Diversifikation wieder attraktiv? Muß dann erneut ein großer Unternehmensführer abdanken? Ich kann und will das hier gar nicht beantworten. Nur: Die wohlfeile Kritik an den "Nieten in Nadelstreifen", die sich immer die offensichtlich erfolglosen Strategien zur Brust nimmt, um dann um so sicherer in den jeweils neu etablierten Mythen befangen zu bleiben, hinterläßt einen schalen Beigeschmack.

Warum erwähne ich dieses Beispiel? Jedenfalls nicht zur Ehrenrettung des Herrn Reuter. Es soll deutlich machen, daß im Zeitablauf sowohl auf dem Feld der Unternehmensstrategien als auch auf dem Feld der Organisationskonzepte die Rationalitätsmaßstäbe, die weiterhin an den grundlegenden ökonomischen Zielen orientiert bleiben, selbst einem Wandel unterliegen. Wir sind immer in Gefahr, die jeweils gerade gültigen Paradigmen für die Inkarnation des Rationalitätsprinzips zu halten, weil wir selbst in die jeweiligen institutionellen

Kontexte eingebunden sind, in das institutionalisierte Wissen über "Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge" in wirtschaftlichen Fragen, das eine "taken for granted world" schafft, die selbstverständlich, legitimiert und kaum hinterfragbar ist. Nun sind wir seit einigen Jahren in einer Situation, in der bislang Selbstverständliches fraglich geworden ist, bisherige Konstanten sich verflüssigen und neue Konstanten im Entstehen sind. Dies gilt heute gerade für Grundfragen der Organisation und Strategie. In solchen Situationen haben wir besonders gute Chancen, die Relativität der Rationalitätsmaßstäbe zu erkennen, was uns z.B. zu den Hochzeiten der tayloristischen Syndromatik bezüglich deren leitender Prinzipien recht leicht entgehen konnte und diese somit als universell gültige Maßstäbe kapitalistischer Rationalisierung erscheinen konnten. Von diesen günstigen Bedingungen profitiert nun auch die vorgelegte Analyse der Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation, denn trotz deutlicher Konturen neuer Leitlinien sind diese doch nicht so verfestigt und fraglos geworden, und wir sind rein zeitlich noch so nahe an der Welt des alten Paradigmas, daß wir leicht die Relativität der neuen Maßstäbe erkennen können. Es macht auch die Offenheit der gegenwärtigen Situation aus, daß nicht so genau vorherzusagen ist, ob die referierten Konzepte ein neues stabiles Muster ergeben, das von ähnlicher Lebensdauer ist wie die tayloristisch-fordistische Syndromatik, wenn das überhaupt in ähnlicher Weise denkbar ist.

Darauf bezieht sich nun meine kritische Anmerkung zu dem vorgelegten Text. Obwohl oder vielleicht gerade weil die Analyse die Grenzen der neuen Organisationskonzepte pointiert thematisiert, macht sie von der beschriebenen Erkenntnischance nicht ausreichend Gebrauch.

Ich hoffe, daß ich nicht einem Mißverständnis aufsitze, wenn ich behaupte, daß die Analyse eine nicht aufgeklärte Spannung (um nicht zu sagen: Widerspruch) aufweist zwischen der rationalen Erklärung und damit Unvermeidlichkeit der neuen Organisationskonzepte einerseits und ihren sehr klar herausgearbeiteten negativen Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit andererseits, die Konzepte dann notwendigerweise "irrational" erscheinen lassen, wenn auch "in letzter Instanz" oder in längerer Frist, jedenfalls aus einem anderen Begründungskontext von Rationalität betrachtet als dem, aus dem die Konzepte selbst begründet werden. Dies hat die eigentümliche Folge, daß an verschiedenen Stellen die negativen Folgen nahezu unangefochten das Feld beherrschen, während die von den Verfechtern der neuen Konzepte vorgetragenen Begründungen, warum sie positive Effekte für die Wettbewerbsfähigkeit haben, demgegenüber kaum mehr ins Gewicht fallen. Ferner hat es die eigentümliche - sozusagen spiegelbildliche - Folge, daß die "alten" Unternehmensstrukturen streckenweise geradezu idyllisch wirken, jedenfalls nunmehr eher wiederum als noch neuere Lösung für die neuen Probleme erscheinen. Ich gebe zu, das ist

etwas überzeichnet und trifft sicher nicht die Intentionen der Autoren, hilft aber, die Argumente zu klären.

Ein ganz augenfälliger Zug der neuen Organisationskonzepte ist ja, daß sie in vieler Hinsicht geradezu spiegelbildlich in Kritik an den leitenden Prinzipien tayloristisch-fordistisch geprägter Organisationen² formuliert sind: Zentralisierung versus Dezentralisierung, Bürokratie versus Selbstorganisation, Funktionsintegration versus funktionale Gliederung, unternehmerisches Denken versus bürokratische und professionelle Spitzfindigkeit usw.

Meines Erachtens unterbelichten Sauer und Döhl den Gesichtspunkt, daß die neuen Organisationskonzepte gerade an den nicht intendierten oder bislang ausgeblendeten Nebenfolgen tayloristischer Rationalisierung ansetzen, die sich in entsprechenden Unternehmensstrukturen kristallisierten. Ein besseres Verständnis der Entwicklung gewinnt man, wenn man davon ausgeht, daß industrielle Rationalisierung nicht unmittelbar "objektiven" ökonomischen Gesetzen (üblicherweise im Verwertungsimperativ gefaßt) folgt, sondern stets auf einer durch technisch-ökonomische Leitbilder oder Paradigmen vermittelten Interpretation dieser "Gesetzmäßigkeiten" basiert. Das heißt auch: Nicht nur der abstrakte Verwertungsimperativ, sondern auch die ansonsten üblichen ergänzenden Begründungsmuster neuer Rationalisierungsbestrebungen wie die "verschärfte Wettbewerbssituation", eine tiefgreifende Krise oder auch, neuerdings hilfswiese hinzugefügt, die "Globalisierung" sind für die verantwortlichen Akteure nicht wirklich instruktiv. Daraus folgt allenfalls, daß etwas getan werden muß, aber nicht was: "Rote Zahlen schweigen darüber, wie sie wieder schwarz werden", wie Ortmann (1990, S. 102) das treffend zusammenfaßt. Diese Lücke füllen eben Leitbilder (Paradigmen), in denen sozusagen die Welt neu geordnet wird, neue Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gesetzt werden, die dann neue Handlungsoptionen eröffnen, indem sie auf neue Weise Komplexität reduzieren. Diese Leitbilder prägen dann nicht nur die zulässigen Handlungsoptionen, sondern auch die retrospektiven Wahrnehmungen und Deutungen des Alten.³

2 Von tayloristisch-fordistisch geprägten Unternehmen zu sprechen, ist eher eine Verlegenheit in Ermangelung einer griffigen Bezeichnung, die man dann eher mit dem Namen Fayol als mit Taylor oder Ford in Verbindung bringen müßte.

3 Die neuen Leitbilder schließen Kontingenz. Auch wenn der Paradigmenwechsel unweigerlich mit einer Phase der Öffnung und Politisierung des Rationalisierungshandelns einhergeht, so ist diese Phase doch nicht von Dauer, sondern mündet in neue Rigiditäten, die ihrerseits neue blinde Flecken produzieren. Dies ist nicht zuletzt dem Bedarf an handlungs- und entscheidungsentlastender Institutionalisierung der Akteure geschuldet. Aus diesen Gründen ist die heute oftmals von Unternehmensberatern propagierte Devise "Nichts ist stabiler als der Wandel" vor allem als den eigenen kommerziellen Interessen dienendes Marketingargument zu verstehen.

Für unseren Zusammenhang wichtig ist nun aber vor allem das daran anschließende Argument: Leitbilder industrieller Rationalisierung sind unvermeidlich selektiv, d.h., sie blenden bestimmte Dimensionen industrieller Effizienz oder Effektivität ein, genauso wie sie unvermeidlich andere ausblenden. In diesem Sinne kann man auch sagen, sie definieren selbst neu, was jeweils Effizienz, Effektivität, Rationalität heißen soll. Indem nun solche Leitbilder sich institutionalisieren, d.h. sich auch objektivieren, in Strukturen kristallisieren, erzeugen sie wegen der unvermeidlichen Selektivität neben den intendierten Hauptfolgen (wenn es gut geht) auch ungeplante, nicht-intendierte und durch das Paradigma ausgeblendete Nebenfolgen. Die Spiegelbildlichkeit der neuen Organisationskonzepte zu den bislang leitenden Prinzipien erklärt sich nun gerade aus dem reflexiven Charakter der Rationalisierungsbewegung, die nun diese Nebenfolgen (Bürokratisierung, Wasserköpfe, Bereichsegoismen, Verselbständigung von professionellen Zuständigkeiten, mangelnde Kundenorientierung etc.) in den Blick nimmt und deren Bearbeitung vorrangig betreibt.

Sicherlich entsteht hierdurch Neues, aber das Grundmuster der Bewegung bleibt gleich. Auch das neue Paradigma blendet aus, bleibt selektiv, aber eben anders selektiv. Viele der heute den neuen Organisationskonzepten zugeschriebenen negativen Effekte sind gerade solchen neuen Ausblendungen geschuldet. Diese Ausblendungen sind zum Teil die heute nicht mehr erkannten Stärken der nunmehr alten Organisationskonzepte. Diesem Umstand sind eine Fülle von Déjà-vu-Erlebnissen geschuldet genauso wie der eigentümliche Effekt, daß bei Überspitzungen der Kritik die alten Verhältnisse in einem so milden Licht der Rationalität erscheinen.

Mein Fazit lautet also: Das nicht aufgeklärte Spannungsverhältnis zwischen rational begründeter Notwendigkeit der "marktgesteuerten Dezentralisierung" und den zugleich auftretenden negativen Effekten liegt gerade in der unvermeidlichen Selektivität von Rationalisierungshandeln, das sich reflexiv auf die Ergebnisse vorheriger Rationalisierung bezieht. Hieraus ergibt sich sowohl das Bild von der Rationalisierung als "Sisyphusarbeit" (wie das Deutschmann genannt hat) als auch die Figur der rekursiven Schleifen, die man sich allerdings nicht als bloße Wiederkehr des Alten, also im Bild des Kreises, sondern besser im Bild einer Spirale vorstellen muß (vgl. Deutschmann 1996; Ortman 1995, S. 81ff.).

Ich will das an einem Beispiel verdeutlichen. Zu Recht weisen die Autoren darauf hin (vgl. auch Deutschmann u.a. 1995), daß die "marktgesteuerte Dezentralisierung" fatale Folgen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen haben kann. Das darf aber nicht dazu verführen zu verkennen, daß die neuen Organisationskonzepte durchaus auch mit verbesserter Innovationsfähigkeit begründet werden, aber eben in einer bestimmten, an den negativen Nebenfolgen des alten Paradigmas ansetzenden Weise. Die Integration von Vertrieb/

Marketing, Forschung/Entwicklung und Produktion in kleinen selbständigen, marktbezogenen Unternehmenseinheiten unter der Führung eines "Intrapreneurs" wird ja auch damit begründet, daß dadurch die in funktional hochgradig ausdifferenzierten Organisationen aufgebauten "Barrieren" abgebaut werden können. Man verspricht sich dadurch, die funktionalen und professionellen Egoismen und die Tendenz zur technologischen "Eigenbrötlei", die Kunden- oder Marktorientierung verhindert, aufzubrechen, durch beschleunigte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse mit Innovationen schneller am Markt zu sein und die unendlich fortzuführende Suche nach Synergien abzukürzen. Diesen Argumenten ist nun keineswegs rundweg die Berechtigung abzusprechen, auch wenn man darauf hinweist, daß die neuen Strategien voraussichtlich und auch schon beobachtbar an die Stelle von alten Barrieren und Egoismen neue setzen. Wenn man so will, setzen die neuen Organisationskonzepte bei der notgedrungen selektiven Lösung des "Innovationsdilemmas" (vgl. Rammert 1988) auf die Akzentuierung bestimmter Aspekte unter Vernachlässigung anderer. Ein untrügliches Indiz für die Institutionalisierung des neuen organisatorischen Leitbildes wäre es dann, wenn souverän über die feststellbaren Nebenfolgen bzw. nicht-intendierten Effekte hinweggegangen wird - d.h., das Ausblenden funktioniert, weil das neue Paradigma eben nicht nur das Handeln strukturiert, sondern auch die Problemwahrnehmungen.

(3) Mein dritter Punkt setzt an dem bislang Ausgeführten unmittelbar an, bestärkt dabei Ausführungen der Autoren, die ich noch etwas zuspitzen will. Es ergibt sich ja die Frage, warum trotz beobachtbarer Gegenbewegungen (Stichworte: "wider die Magersucht"; "integriertes Management") und negativer Effekte verschiedene Beobachter davon ausgehen, daß man eher mit einer Verlängerung des eingeschlagenen Pfades und damit auch einer Verfestigung des neuen Leitbildes zu rechnen hat.

Hier kommen zwei Momente ins Spiel, die sich aus einer etwas genaueren Betrachtung der Wirkungen der Dezentralisierungsbestrebungen im Management ergeben.

Die Autoren weisen richtigerweise auf die erhebliche Anzahl von Opfern im mittleren Management hin. Opfer in verschiedener Hinsicht: Ausgeschleuste, Abgestufte, Enttäuschte, Verbitterte usw. Ich denke, auf diese Effekte hinzuweisen, ist wichtig (vgl. Faust u.a. 1994), dabei darf aber nicht entgehen, daß auf der anderen Seite deutliche Gewinner stehen, die man in der Figur der "Intrapreneure" sehen kann, dem neuen "internen Unternehmer" an der emphatisch aufgewerteten Front der unmittelbaren "Wertschöpfung". Wir haben als eine der ausgeblendeten Nebenfolgen dieser Rollendefinition für Manager auf den "strukturellen Egoismus" dieser Figuren hingewiesen. Unter anderem führt dies auch zu dem Effekt, daß deren Bindung an das Wohl und Wehe der Organisa-

tion schwächer wird. Der Manager ist eben nicht mehr zwangsläufig der "organization man", sondern eher der "Geschäftsmensch" oder "Marktmensch", um ihn markant abzusetzen. Das kann sich auch in einer anderen Karriereorientierung ausdrücken, die sich nicht mehr so deutlich auf die Mutterorganisation bezieht. Hinzukommt die Beobachtung, daß die Herausbildung solcher neuen Anforderungsprofile die soziale und örtliche Entwurzelung dieser Führungskräfte verstärkt und damit deren Problemwahrnehmungshorizonte verändert.

Ferner werden spiegelbildlich dazu viele Stellen und Bereiche entwertet, unter Konkurrenz- und Rechtfertigungsdruck gesetzt, die unternehmensinterne Dienstleistungen, sprich eben auch "Gewährleistungsaufgaben", für den Bestand der Organisation zu leisten haben. Sie werden rechtfertigungspflichtig gegenüber den neuen Intrapreneuren, die ihrerseits Bestandsfragen der Gesamtorganisation keine so große Aufmerksamkeit zukommen lassen, da ihnen die Gewährleistungsaufgaben vor allem als aus ihrem Geschäft zu bezahlender Overhead gegenübertreten.⁴

Diese beiden aufeinander bezogenen Entwicklungen bewirken nun in der Summe eine Dynamik, eine Art eingebauten Verstärkungsmechanismus des einmal eingeschlagenen Weges. Die Selektivität der Rationalisierung ist ja solange beherrschbar, solange die Organisation ausreichende Strukturen und personelle Kapazitäten zur Selbstbeobachtung aufrechterhält: sich also die Fähigkeit erhält, die eigenen Strategien und Strukturen und ihre Effekte jeweils kritisch aus einer gewissen Distanz zu beobachten und ggf. Korrekturen einzuleiten (Postheroisches Management nach Baecker 1994). Die These wäre demnach: Radikale Realisierungsformen des neuen Paradigmas sind in der Gefahr, die Selbstbeobachtungsfähigkeit und damit Korrekturfähigkeit der Organisationen zu verringern oder zu beseitigen. (Dieser Zusammenhang wird auch durch die Rede von der "lernenden Organisation" in etwas anderer Form erfaßt.)

(4) Sehr richtig beobachtet ist in dem Beitrag auch die bedeutende Rolle, die Unternehmensberatungsfirmen im Prozeß der Genese des Managementwissens spielen. Es liegt die Vermutung nahe, daß in der seit einigen Jahren anhaltenden Umbruchsituation das Management vermehrt auf die Unsicherheit reduzierenden und Legitimation sichernden Beiträge der Unternehmensberatung zurückgreift. Nichts scheint alle internen Kritiker leichter zum Verstummen zu bringen, alle Kreditgeber und Anteilseigner schneller zur Bereitstellung von Ressourcen zu motivieren als ein Restrukturierungsgutachten einer bedeutenden Unternehmensberatung (siehe auch unser einleitendes Beispiel). In einem größeren Zeitraum betrachtet, kann man davon sprechen, daß die "Verwissenschaftlichung" des Managementwissens zunehmend durch eine "Kommerzialisierung"

4 Dies gilt gerade und in besonderer Form für das Personal- und Bildungswesen.

sierung" des Managementwissens zumindest überlagert, wenn nicht ersetzt wird. Für Deutschland werden die bedeutenden Unternehmensberatungen, die ja vielfach US-amerikanischen Ursprungs sind, ein Einfallstor der jüngst auch von Kern und Schumann (1996) thematisierten "Amerikanisierung" der Managementorientierungen. Die "Kommerzialisierung" des Managementwissens hat die ja vielfach beklagte Folge der Beschleunigung und Vervielfältigung der Konzeptproduktion, die mit einer enormen Neuigkeitsdramatisierung einhergeht (vgl. Neuburger-Brosch 1994). Wie Sauer und Döhl beobachtet haben, führen die kommerziell orientierten Strategien der Unternehmensberater nicht nur dazu, daß schon nach relativ kurzer Zeit hochgehandelte Konzepte wieder aus den Schlagzeilen verschwinden und durch anders titulierte, aber ähnliche ersetzt werden, sondern auch dazu, daß zu jedem hochgehandelten Konzept nach einiger Zeit schon ein die eine oder andere Nebenfolge in den Blick nehmendes Alternativkonzept auftaucht. Die zuständigen Wissenschaften scheinen hierbei (vgl. Kieser 1996) kaum noch mitzukommen, sondern verlegen sich im Gegenteil zunehmend darauf, sich selbst in den Reigen der Neuigkeitsdramatisierung einzureihen. Es ist schwierig zu entscheiden, wieviel von dieser Entwicklung nun unvermeidliches Resultat der Umbruchsituation ist, und wieviel davon dem Einfluß der Unternehmensberatung geschuldet ist, die in diesem Prozeß einen Aufschwung genommen hat. In Unternehmen kann man jedenfalls verschiedentlich beratungsinduzierte Beschleunigungsprozesse von Reorganisationen beobachten, die zu einer erheblichen Politisierung führen und zu einer verbreiteten Klage über viele angefangene Projekte ohne klare Erfolgskontrolle, aber mit viel Ressourcenverbrauch.⁵ So ergibt sich vorderhand eine unklare und widersprüchliche Lage: Einerseits ist die Entwicklung des Managementwissens zunehmend beratergeprägt und kommerzialisiert; dadurch erhöht sich die Umschlaggeschwindigkeit des Wissens und der Konzepte, so daß es unwahrscheinlich wird, daß die gegenwärtige Umbruchsituation in eine neue Phase institutioneller Stabilität einmündet, wie wir es üblicherweise für die Abfolge von Krisen- und Stabilitätsphasen industrieller Rationalisierung unterstellen (vgl. Faust, Bahn Müller 1996). Das heißt, es wird die Frage aufgeworfen, ob das industrielle Management, aber auch wir als Beobachter, noch in der Lage sind, in der Abfolge von "Management-Moden" stabile Leitbilder zu erkennen. Andererseits verringert somit dieser Prozeß das Sicherheits- und Legitimationsversprechen, das mit der Orientierung an Leitbildern eigentlich verbunden ist, was wiederum zu einer Relativierung dieses Prozesses aus der

5 So werden große Industrieunternehmen in kurzen Abständen und teilweise überlappend durch Konzepte der Gemeinkostenwertanalyse, des Total-Quality-Management, der Lean-Production und des Business-Reengineering geschleust, während ihnen zugleich - Aufs und Abs der Konjunktur folgend - "Unternehmenskultur" verordnet wird.

Sicht des industriellen Managements beitragen kann, das auf ein Mindestmaß an institutioneller Stabilität angewiesen ist.⁶ Wie die verschiedenen beteiligten Akteure auf diesen Widerspruch reagieren (werden), ist gegenwärtig nicht abzusehen.

(5) Zum Schluß ein letzter fünfter Punkt, der eine Pointe gerade im Rückbezug auf die direkte und indirekte Beratermacht hat.

Sauer und Döhl diskutieren an zwei Stellen die Frage, welche Wirkung Veränderungen des Verhältnisses von Eigentum und Management im sog. "institutionellen Kapitalismus" (vgl. Windolf 1995) auf die Durchsetzung des Organisationskonzepts der "marktgesteuerten Dezentralisierung" haben. Diese Erweiterung des Blickfeldes ist meines Erachtens sehr notwendig und verdienstvoll und für die Industriesoziologie eher neu. Dies macht auch die Schwierigkeiten aus, sich in diesem Feld zu bewegen. Deswegen kann ich den hypothetischen Ansätzen der Autoren hier nur einige suchende Überlegungen an die Seite stellen.

Ihre These lautet, daß die Orientierung am "shareholder value" bzw. eine "wertorientierte Unternehmenssteuerung" die Tendenzen zur "Vermarktlichung" verstärken würde. Um diese These in Gänze zu würdigen, wären eine Reihe von Annahmen näher zu diskutieren, vor allem müßte man genauer den unterschiedlichen Verflechtungsstrukturen des "institutionellen Kapitalismus" in den verschiedenen Ländern nachgehen, die Windolf und Beyer (1995) herausgearbeitet haben. Danach ist zu vermuten, daß der deutsche Fall des sog. "kooperativen Kapitalismus" sicher nur schwerlich mit "Vermarktlichung", sondern eher mit Vermachtung in Verbindung gebracht werden kann. Ob und inwieweit das so beschreibbare institutionelle Gefüge für die neueren Entwicklungen anfällig ist, ist gegenwärtig schwer zu beantworten. Diese neueren Entwicklungen werden mit den folgenden Stichworten gekennzeichnet: erhöhter externer Finanzierungsbedarf von Risikokapital, steigende Bedeutung der Aktienmärkte generell und der internationalen Aktienmärkte insbesondere als Finanzierungsquelle, steigende Bedeutung von Aktienfonds als Institutionen der Bündelung von verstreuten Eigentümerinteressen und Beschleunigung der internationalen Kapitalbewegungen weltweit durch technologische Entwicklungen.

Berechtigerweise einmal all diese Unsicherheiten der Beurteilung ignoriert, sehen die Autoren das Haupteinfallstor für die Verstärkung der Tendenz zur "marktgesteuerten Dezentralisierung" darin, daß die Unternehmen, die an Risi-

6 Ein Indiz für die Gegenbewegung ist die erneut aufflammende Kritik an der Beraterzunft (vgl. Staute 1996), eine Gegenbewegung, von der aber ihrerseits spezielle Fraktionen der Unternehmensberatung zu profitieren scheinen (vgl. Shapiro 1996). Unternehmensberatungen beschäftigen sich schon mit den selbsterzeugten Problemen.

kokapital interessiert sind, den Interessen der institutionellen Anleger an schnellen, spekulativen Gewinnen am besten dadurch gerecht werden können, daß die jeweilige Erlössituation kleiner, selbständig am Markt operierender Unternehmenseinheiten für die Anleger transparent und zurechenbar gemacht werden. Dies kann zur Folge haben, daß einerseits solches Kapital angezogen werden kann, andererseits der Druck auf die kleinen, sich nunmehr selbständig finanzierenden Einheiten, den Erwartungen des Kapitalmarktes zu genügen, erhöht wird.

Von Bedeutung ist der Hinweis, daß neben den rechenbaren auch nicht rechenbare Faktoren in die Kalküle der Anleger eingehen, die gewissermaßen auf Erwartungen und Vertrauen basieren. Denn: Letztlich müsse das Gesamtkonzept des zu finanzierenden Unternehmens gegenüber den Anlegern "kommuniziert" werden. Wenn wir den Prozeß aus der Sicht potentieller Anleger betrachten, stellt sich die Situation folgendermaßen dar: So vertrauenerweckend für wirtschaftliche Akteure vordergründig exakte Zahlen über die diversen Erlösgrößen sind, so sicher wissen doch selbst die Zahlengläubigsten unter ihnen, daß die Zahlen aufgrund der diversen Bewertungsprobleme nicht so verlässlich (ich erinnere an die Sprünge in der Gewinn- und Verlustrechnung des Daimler Benz Konzerns innerhalb von wenigen Wochen) und ferner immer nur vergangenheitsbezogen sind. Somit bleibt schon die Vergangenheit, erst recht aber die Zukunft des potentiellen Anlageobjektes unsicher. Tatsächlich ist es eher die Erfolgswahrscheinlichkeit, das Erfolgsversprechen für die Zukunft, das zählt. Hieraus resultieren ja die von den Autoren erwähnten Befunde, daß amerikanische, börsennotierte Unternehmen, die nur ankündigen, in hochbewerteten Zukunftsmärkten tätig sein zu wollen, exorbitante Kurssteigerungen realisieren können - Phänomene, die bei unbefangenen Beobachtern regelmäßig Schwindelgefühle auslösen. So konnte auch Daimler Benz mit der Ankündigung von Restrukturierungsprogrammen steigende Börsennotierungen erzielen, obwohl das Unternehmen zeitgleich enorme Verluste anzeigte und keine Dividende zahlte. Dies zeigt aber zugleich, daß es nicht der Effekt der gestiegenen Transparenz und Zurechenbarkeit von Erlösen und Geschäftstätigkeiten ist, der den Ausschlag gibt. Der Zusammenhang zwischen der angenommenen Bedeutungszunahme des Shareholder-Value-Ansatzes und dem Konzept der "marktgesteuerten Dezentralisierung" ist unseres Erachtens dennoch gegeben. Er funktioniert aber über einen anderen Mechanismus. Finanziere von Unternehmen, seien es nun Anteilseigner oder Kreditgeber, sind zur Beurteilung einer Kapitalanlage oder der Refinanzierung eines Kredits unweigerlich auf Signale zukunftsbezogener Rentabilität oder Kreditwürdigkeit angewiesen. Je anonymmer die Unternehmenskontrolle wird, d.h. je weniger die für die deutschen Verhältnisse typischen engen personengestützten Verflechtungen vom Typ des "kooperativen Kapitalismus" zum Tragen kommen, und je mehr umgekehrt

internationale Anleger ins Spiel kommen, die nicht in diese auch persönlich gefärbte Vertrauensbeziehungen produzierende Verflechtungen einbezogen sind, um so bedeutsamer werden symbolisch gestützte Erfolgsversprechen für Anlageentscheidungen.⁷ Wenn nun "marktgesteuerte Dezentralisierung" sich als das erfolgversprechende Konzept etablieren kann, sind diejenigen Unternehmen - auch was die Finanzierung angeht - auf der Sonnenseite, die hier Zukunftsfähigkeit signalisieren. Wenn sie dann noch eine renommierte Unternehmensberatung ins Spiel bringen können, die das Unternehmenskonzept mit ihrem guten Namen aufwertet, dann ist - ganz unabhängig von dem, was tatsächlich im einzelnen geschieht und was über kurz oder lang damit bewirkt wird - eine positive Entscheidung zu erwarten. Auch Rationalitätsfassaden helfen hier offenbar (vgl. Meyer, Rowan 1977). Auch hier kommt den Unternehmensberatern eine wichtige Rolle zu. Eine Untersuchung von Merz (1994) zeigt z.B. die steigende Bedeutung von Unternehmensberatern auf dem Markt der Unternehmensbeteiligungen. Das zeigt insgesamt, daß Managemententscheidungen sowohl durch den Bezug auf wohletablierte Rationalitätsstandards als auch durch den Bezug auf den institutionalisierten Akteur Unternehmensberater legitimiert werden können, und zwar ganz unabhängig von der Frage, welche Effekte durch die verfolgte Strategie tatsächlich erzielt werden. Symbolischer Bezug auf institutionalisiertes Managementwissen sichert somit über die Legitimitätsgeltung unmittelbar auch überlebensnotwendige Ressourcen und ist keine freiwillige Dreingabe. Allerdings kann man von einem verstärkten Einfluß anonymer, zudem weltweit agierender Akteure auf dem Markt für Unternehmensbeteiligungen eine Internationalisierung von Leitbildern erwarten (nicht zuletzt vermittelt über die großen international tätigen Unternehmensberatungen) und womöglich auch darüber eine Beschleunigung des Wandels der leitenden Konzepte, was die oben beschriebene institutionelle Unsicherheit eher bestärkt.

Zum Schluß bleibt mir nur das Eingeständnis, daß durch meinen Kommentar mindestens genauso viele neue Fragen aufgeworfen als bisher schon gestellt beantwortet wurden. Dies schmälert meines Erachtens nicht die positiven Beiträge zur Klärung der Entwicklung, die in dem hier kommentierten Aufsatz enthalten sind. Neben einer vertiefenden und verbreiternden Erforschung der Durchsetzung und Folgen neuer Organisationskonzepte und ihrer Modifikationen sehe ich vor allem einige Herausforderungen theoretisch-konzeptioneller Art (vgl. auch Faust, Bahn Müller 1996). Diese liegen nicht zuletzt auf dem Feld institutioneller Analyse; um einige wichtige zu nennen: die Analyse der Fakto-

7 Parallel dazu wandelt sich z.B. auch die Börsenorganisation von informell gestützten Vertrauensbeziehungen zu rechtlich einklagbaren Formen der Regulation (vgl. Lütz 1996).

ren und Prozesse, die Entstehung und Wandel von Managementwissen selbst beeinflussen; Analyse der Institutionen im Verhältnis von Eigentum und Management im nationalen und internationalen Raum; Analyse von Märkten und Marktformen als Institutionen, was auch eine genauere Abgrenzung der Begriffe Organisation, interorganisationale Netzwerke und Märkte umfassen muß (vgl. auch Fischer, Gensior 1995). Dies sind allesamt Gebiete, die Industriosozilogie in der Vergangenheit eher ausgeblendet hat, weil sie diese als Konstante betrieblicher Rationalisierungsprozesse unterstellte und teilweise auch berechtigterweise unterstellen konnte. Dies scheint heute immer weniger möglich zu sein.

Literatur

- Baecker, D.: Postheroisches Management - Ein Vademecum, Berlin 1994.
- Deutschmann, Ch.: Rationalisierung als Sisyphusarbeit. In: D. Hoß; G. Schrick (Hrsg.): Wie rational ist Rationalisierung heute? - Ein öffentlicher Diskurs, Stuttgart 1996, S. 155-164.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Veränderung der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 24. Jg., 1995, S. 436-450.
- Drumm, J.: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, 56. Jg., 1996, S. 7-20.
- Faust, M.; Bahn Müller, R.: Der Computer als rationalisierter Mythos. In: Soziale Welt, Heft 2, 47. Jg., 1996, S. 129-148.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Ch.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, 2. verb. Auflage, München/Mering 1995.
- Faust, M.; Jauch, P.; Deutschmann, Ch.: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie - Opfer der "schlanken Produktion"? In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, 2. Jg., 1994, S. 107-131.
- Fischer, J.; Gensior, S.: Einleitung - Netz-Spannungen. In: J. Fischer; S. Gensior (Hrsg.): Netz-Spannungen - Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, Berlin 1995, S. 11-48.
- Frese, E.: Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und die Restrukturierung in der Wirtschaft. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, 56. Jg., 1996, S. 268-271.
- Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, Diss., Tübingen 1996.
- Kern, H.; Schumann, M.: Vorwärts in die Vergangenheit? - Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 11/12, 1996, S. 715-724.
- Kieser, A.: Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, 56. Jg., 1996, S. 21-39.

- Lütz, S.: Von der Selbstverwaltung zur Hierarchie? - Die Transformation des deutschen Börsensektors durch Globalisierung des Finanzmarktes, Vortrag auf dem 28. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden, 7.-11.10 1996.
- Merz, H.: Berater und Mittler bei Unternehmensverkäufen und Fusionen, München/Mering 1994.
- Meyer, J.W.; Rowan, B.: Institutionalized Organizations - Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, no. 2, vol. 83, 1977, pp. 340-363.
- Neuburger-Brosch, M.: Die soziale Konstruktion des "neuen Managers" - Eine wissensoziologische Untersuchung zur Managementdebatte in den achtziger Jahren, Diss., Tübingen 1994.
- Ortmann, G.: Mikropolitik und systemische Kontrolle. In: J. Bergstermann; R. Brandherm-Böhmker (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn 1990, S. 101-122.
- Ortmann, G.: Formen der Produktion, Opladen 1995.
- Rammert, W.: Das Innovationsdilemma - Technikentwicklung im Unternehmen, Opladen 1988.
- Shapiro, E.C.: Trendsurfen in der Chefetage - Unternehmensführung jenseits der Management-Moden, Frankfurt/M., New York 1996.
- Staute, J.: Der Consulting-Report - Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Frankfurt/M., New York 1996.
- Windolf, P.: Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: J. Fischer; S. Gensior (Hrsg.): Netz-Spannungen, Berlin 1995, S. 67-91.
- Windolf, P.; Beyer, J.: Kooperativer Kapitalismus - Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 47. Jg., 1995, S. 1-36.

Vorab möchte ich bemerken, daß ich den Text von Sauer und Döhl hochinteressant gefunden habe. Nicht nur die theoretischen Überlegungen, sondern auch die Darstellung der Fakten sind, gerade wenn sie von der französischen Situation her betrachtet werden, sehr aufschlußreich. Von daher bedauere ich es sehr, daß die Beziehungen zwischen deutschen und französischen Forschern nicht enger sind.

Auch wenn es in Europa, wie es beispielsweise B. Boyer behauptet, verschiedene Formen des Kapitalismus gibt, so scheinen gleichwohl die Unterschiede auf der Ebene der Unternehmensorganisation und -entwicklung heute gering zu sein. Natürlich sollten keine voreiligen definitiven Schlußfolgerungen gezogen werden, weil in Frankreich wie auch in Deutschland die Konzeptdebatten, die "Best-practice"-Beispiele und Beratungsmoden die Realität eher vernebeln als erhellen, und weil es nach wie vor an hinreichenden empirischen Informationen mangelt.

Dennoch könnte man - und das wäre meine *erste Grundbemerkung* - in bezug auf die deutsch-französische Differenz eine Hypothese aufstellen: Die französische Industrie hat (natürlich mit vielen Ausnahmen) einen scharfen tayloristischen Kurs eingeschlagen, d.h. einen Weg der kosten- und preisorientierten Konkurrenz auf den Märkten für standardisierte Güter, wohingegen die deutsche Industrie sich mehr qualitätsorientierten (differenzierungsorientierten) Märkten zugewendet hat. Möglicherweise hat deswegen z.B. das Konzept der Lean-Production - zumindest am Anfang - für die Reorganisation französischer Unternehmen keine große Bedeutung gehabt. In Deutschland ist das zentrale Motto Kostensenkung, in Frankreich war das Thema ein bißchen komplizierter. Die Frage war und ist: Wie kann man Qualität, Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilisierung usw. erhöhen, um die neuen Bedingungen der globalisierten Märkte zu erfüllen, ohne daß gleichzeitig die Produktionskosten steigen. In Frankreich ist also die Vereinbarkeit von Kosten- und Differenzierungskriterien immer das zentrale Problem der letzten zehn Jahre gewesen - und ist es heute wegen der Deflationstendenzen, der Währungspolitik etc. erst recht.

Meine *zweite Bemerkung* betrifft die Bedeutung des Dezentralisierungsprozesses oder, besser gesagt, der verschiedenen Dezentralisierungslinien, die Sauer und Döhl beschreiben. Auf der einen Seite haben wir marktorientierte und marktgesteuerte Prozesse, auf der anderen Seite innerorganisatorische und oft "fortschrittliche" ressourcenorientierte Experimente sowie semi-autonome

Inseln, Gruppenarbeit usw. Natürlich sind diese Restrukturierungsprozesse in ihren Zielen wie auch in den Konsequenzen verschieden. Andererseits gibt es jedoch meiner Meinung nach etwas, was alle diese verschiedenen Lösungen, die die Grenzen der Unternehmen kaum noch erkennen lassen, gemeinsam haben, seien es die interne Vernetzung von Produktionsinseln, die mehr oder weniger strategisch integrierten Profit-Centers oder Business-Units, die rasche Entwicklung des Outsourcings oder der Aufbau von Formen vernetzter Produktion. Sie dienen allesamt (auch) der Reduktion von Komplexität. Die Manager können die Komplexität, insbesondere die Komplexität der vielfältigen Wettbewerbskriterien, einfach nicht mehr beherrschen oder wollen es auch nicht. Ein Netzwerk von "black boxes" (oder "grey boxes"), d.h., eine durch Input-Output-Beziehungen und nicht mehr die durch traditionelle (innere oder äußere) Arbeitsverteilung, -regulierung und -planung gesteuerte Organisation erscheint dann als eine mögliche Lösung, mit der plötzlich (aber natürlich oberflächlich) alles viel einfacher, beherrschbarer wird. Analysiert man z.B. die Outsourcingtendenzen, so wird deutlich, daß die Kosten- und sogar Flexibilisierungsziele nur einen Teil der Realität erklären können. Andere und sehr wichtige Ziele betreffen Herrschaft und Kontrolle. Heute können die Zulieferer einfach besser als die Abteilungen des eigenen Unternehmens kontrolliert werden, die dezentralisierten Profit-Centers besser als die traditionellen hierarchischen Strukturen (in der Hierarchie gibt es auch - und immer höhere - Transaktionskosten!). Und diese Tendenz reicht weit in die Arbeitsorganisation und in die Arbeitsgestaltung hinein. Arbeiter (weder individuell noch kollektiv) werden immer weniger für die Verfügbarkeit über ihre Zeit im Rahmen eines vorgeplanten Arbeitsablaufes bezahlt, sondern mehr und mehr für eine gewisse Leistung - ob in den formalen Grenzen der Organisation oder außerhalb, ob im Rahmen markt-, quasimarkt- oder auch nichtmarktförmiger Beziehungen.

Das leitet mich zu meiner *dritten Bemerkung*. Es scheint mir sehr schwierig zu sein, die Veränderungen in den Unternehmen und in der Gesellschaft zu verstehen, wenn man über die formale Organisationsstruktur hinaus nicht auch die inneren Zusammenhänge zwischen Arbeit und individueller Lebensführung betrachtet. Das zentrale Problem ist nicht das Problem des Zusammenhangs zwischen (alten oder neuen) Organisationsformen und Effizienz oder Wettbewerbsfähigkeit, sondern das Problem der engen und verdeckten Beziehung zwischen Arbeit und Effizienz, die durch die Organisation nur vermittelt wird. Ganz kurz und schematisch gefaßt, lautet hier meine Hypothese: In der langen Geschichte der Industrie, in der tayloristische Produktions- und Arbeitsformen dominierten, bildete die Produktivität der einzelnen Operationen den zentralen Ansatzpunkt zur Steigerung der Effizienz. Heute aber, unter den neuen technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, erwächst grundsätzlich die

Effizienz - ich meine die wirtschaftliche und nicht nur die soziale Effizienz - überhaupt nicht mehr aus der Produktivität dieser einzelnen Operationen, sondern aus den vielfältigen Effekten der komplexen sozialen Kooperation. Die Effizienz entsteht sozusagen mehr "zwischen" den Operationen als "in" den vorgegebenen Aufgaben. Der zentrale Punkt ist jedoch dieser: Diese neue Produktivität liegt fast ganz außerhalb des Wissens und des bewußten Handelns der Unternehmen, außerhalb des Zugriffs auf ökonomische Berechenbarkeit und des Controlling. Je größer und vernetzter die technischen Systeme und je vielfältiger die Effizienzkriterien werden (wegen der differenzierungsorientierten und globalisierten Konkurrenz), desto weniger wissen die Unternehmen, warum sie eigentlich erfolgreich sind oder nicht. Die Vorstellungen, die sie von ihrer eigenen Effizienz haben, sind immer sehr begrenzt und oft falsch. Sogar die "einfachste" Kostenrechnung kommt nicht mehr mit! In Wirklichkeit mobilisiert die wirtschaftliche Leistung immer mehr - auch wenn die Marktregulation strenger wird - gesellschaftliche Ressourcen wie Vertrauen, Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit usw. Und nicht nur in bezug auf Innovation oder Qualität, sondern auch in bezug auf die laufenden Produktionsprozesse (so sind z.B. die Leistungen, die den reibungslosen Prozeßablauf sichern und die wegen der ständigen Erhöhung des Sachkapitalanteils eine ganz bedeutende Rolle spielen, u.a. aufs engste gebunden an die interne Kommunikation zwischen Produktion und Instandhaltung). Diese Bemerkung hat natürlich auch eine Bedeutung für die gegenwärtige Standort- und Globalisierungsdiskussion, denn diese gesellschaftlichen Ressourcen haben viel mit den nationalen und regionalen Bedingungen zu tun.

Vierter und letzter Punkt: Probleme, Grenzen und Widersprüche der neuen organisatorischen Tendenzen, die uns Sauer und Döhl vorstellen. Diese Probleme kann man nur halb verstehen, wenn man auf der Ebene der Organisation bleibt. Für mich sind die technischen Mängel der Koordination, die Fehlentwicklungen in der strategischen und auch sozialen Integration der vernetzten und post-bürokratischen Unternehmen nicht das Wichtigste. Solche Probleme kann die Organisation überwinden, wenn auch mühsam und manchmal zu spät. Das tiefste Problem - meiner Meinung nach - ist das Zeitproblem: der scharfe und sich verschärfende Gegensatz zwischen der kurzfristigen markt- oder marktähnlichen Steuerung - das ist sehr gut analysiert in dem ISF-Text - und die langfristigen Bedürfnisse der Personen der Gesellschaft und endlich der Wirtschaft selbst. Eine nicht oberflächliche und kurzlebige Wettbewerbsfähigkeit braucht Innovationsorientierung und Voraussicht und nicht nur Anpassung und eine gewisse Stabilität in der Versorgung der immer komplexer werdenden Produktionsprozesse. Das Schlüsselproblem ist das Problem der Kohärenz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Wie kann man immer mehr Kompetenz

schaffen, immer mehr Verantwortung übertragen und Motivation wecken, wenn gleichzeitig Arbeitslosigkeit und allgemeine Unsicherheit drohen, wenn die Menschen keine Möglichkeit mehr haben, eine Lebensperspektive zu entwickeln? Diese Themen betreffend, wäre es natürlich sehr spannend, die deutschen und die französischen Umstände - so nahe und so verschieden - zu vergleichen. Wir sind ja im selben Schiff, auch wenn es manchmal wie ein Narrenschiff aussieht.

Zurück nach morgen – oder Modifizierung der tayloristischen Produktionskonzepte?

Wout L. Buitelaar

Universität von Amsterdam

Mein Kommentar besteht aus fünf Bemerkungen:

Entwicklungstrends

Stichwörter der Analyse der vorhersehbaren Entwicklungstrends sind:

- marktgesteuerte Dezentralisierung,
- unternehmensübergreifende Produktions- und Dienstleistungszusammenhänge,
- neuer Mix von Markt und Organisationshierarchie.

Interessant ist, daß sich zweierlei Arten von Spannungen abzeichnen: einerseits "neue Mischstrukturen zentraler und dezentraler Kompetenzen" innerhalb einer Betriebsorganisation, andererseits verschiedene Interessenpositionen in der überbetrieblichen Wertschöpfungskette (value chain). Es werden also "neue Spannungskonfigurationen" präsentiert, jedoch fällt es nicht leicht, auf dieser Schumpeterschen Bühne Akteure zu entdecken.

Meiner Meinung nach, und das ist meine Hauptthese, enthält der Beitrag von Sauer und Döhl eine Analyse moderner Unternehmensstrategien, wobei die Frage nach den Akteuren kaum gestellt wird. Die verschiedenen Entwicklungstrends werden klar skizziert als "Shareholder-value-Dynamik", aber weniger als "Stakeholder-Auseinandersetzung". Darum kann hinsichtlich dieser Trendstudie von "Post-Bravermania" gesprochen werden. Ich selbst ziehe es jedoch vor, auf eine andere Weise "zurück nach morgen" zu schauen, nämlich vom Blickpunkt des (modifizierten) Taylorismus her.

Neue Standardisierung: "service factory"

Es gibt einen wichtigen Unterschied in den bisherigen Entwicklungstrends in Industrie und Dienstleistung. In der Industrie begann die Rationalisierung mit einer Kombination von Taylor-, Fayol- und Weberismus. Im Laufe der Zeit

folgte dieser Rationalisierungswelle eine Automatisierungswelle. In der Dienstleistung war eine umgekehrte Bewegung zu registrieren: Erst wurde automatisiert, danach rationalisiert. Diese beiden Entwicklungen haben sich jetzt getroffen in einer Art "vernetzter Rationalisierung". Dabei spielt die neue Informationstechnologie eine wichtige Rolle.

Durch diese Verknüpfung von Rationalisierung und Automatisierung hat sich die tayloristische Produktionsweise im Sinne von Standardisierung auch in der Dienstleistung etabliert. So spricht man von "Toyotisierung des Bankbetriebes" oder von "McDonaldisierung der PTT-Telekom", und im Gesundheitswesen wird z.B. mit dem Konzept "Lean Management" gearbeitet.

Über Organisations- und Managementtechniken haben sich Industrie und Dienstleistung in einer flexiblen Standardisierung der spezialisierten Fertigung verbunden zur "service factory".

In dieser Hinsicht stellt der Beitrag von Sauer und Döhl eine Trendbeschreibung der Industrie im weiteren Sinne dar.

Verlängerung des Fließbandes: die moderne "Multi-Kette"

Das alte Fließband in der Fabrik, als erste Modifizierung des Taylorismus, erscheint jetzt als eine komplizierte Kette innerhalb von und zwischen Betrieben in Industrie- und Dienstleistungsbereichen in der Form von betriebsinternen und -externen Netzwerken. Diese moderne "service factory chain" besteht aus verschiedenen Ketten:

- der logistischen Kette (Steuerung "Service factory-Verkehr"),
- der Informationskette (EDI),
- der ökologischen Kette (Umwelt),
- der Wertschöpfungskette (shareholder-value chain).

Wichtige Folge dieser modernen Verlängerung des Fließbandes ist eine Vergrößerung der Interdependenz zwischen Teilen in der "Multi-Kette".

In diesem Sinn kann die von Sauer und Döhl genannte "überbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation" verstanden werden als Ausdruck des (Dys-)Funktionierens der Kette. Neben die Beschäftigung mit den Formen der Organisation der Kette muß jedoch auch die Thematisierung des Problems Mitbestimmung in der Kette treten. Die zwischenbetriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer wird wahrscheinlich ein neues gewerkschaftliches Ziel sein.

Betriebsübergreifende Entwicklungen haben Folgen, die über die Grenzen der Einflußbereiche der einzelnen Gewerkschaften hinausreichen. Die Gewerkschaften müssen sich diesen Fragen stellen. So haben in Holland die Industrie-, Dienstleistungs- und Transportgewerkschaften die Absicht, sich in einer neuen Gewerkschaft zu vereinigen. Was neugierig macht, ist die Frage, wie die

moderne "Ketten-Arbeitswelt" aussehen und wie diese sich entwickeln wird für den "Homo logisticus" und seinen Arbeitsplatz der Zukunft.

Tempokratisierung (Exkurs)

Bezüglich dieser modernen Arbeitswelt gibt es zwei Hauptfolgen:

- *Zeitdruck* für die Belegschaft - man arbeitet "just in time" statt "just in case". Diese Anstrengung ist verknüpft mit einem vielfältigen Arbeitsdruck, resultierend aus:
 - Qualität, "immer besser"
 - Innovation, Kaizen
 - Qualifikation, "Flexpertise".
- *Unsicherheit*, wobei die Arbeitnehmer unsicher sind bezüglich:
 - Arbeitsplatz (Abbau),
 - Funktion (Versetzung),
 - Gesundheit (Verschleiß),
 - Bildung (Verlust der Lernkapazität).

Natürlich gibt es auch neue Anforderungen in der modernen "service factory", wie sie z.B. mit größeren Handlungsspielräumen verbunden sind. Jedenfalls zeigt der Beitrag von Sauer und Döhl, daß das "alte" Thema "Humanisierung des Arbeitslebens" um neue Dimensionen erweitert werden muß.

Modifizierter Taylorismus

Vermarktlichung und Dezentralisierung erfordern neue Steuerungs- und Koordinationsmechanismen. Wo Taylor eine Trennung von Planung und Ausführung (oder anders gesagt: zwischen Steuerungskapazität und Handlungskapazität) einführte, da kann heutzutage beim Konzept "marktgesteuerte Dezentralisierung" wieder eine Zusammenführung möglich sein. Gibt es dort "Selbstorganisation" und "Eigenverantwortlichkeit"? Sauer und Döhl sind sich nicht ganz klar darüber, sie sehen keine eindeutige Entwicklung, vielmehr eine "Pendelbewegung zwischen De- und Rezentralisierung". Es ist wichtig, daß auf diese Pendelbewegung hingewiesen wurde. Übrigens erwähnt Gerd Bender in seinem Aufsatz ein ähnliches Konzept "direktive Kontextsteuerung". Auch in Michael Schumanns und Detlef Gersts Beitrag wird dies als Pendelbewegung zwischen "strukturkonservativer/innovativer Gruppenarbeit" beschrieben.

Meines Erachtens ist dies - wenn man die neuesten Forschungsergebnisse betrachtet (s. Vos, Buitelaar 1996; vgl. auch Fruytier 1994; Huys u.a. 1995; Pot 1993; Poutsma 1993), so zu interpretieren: Die neuen Trends einer Zentralisie-

rung der Kompetenzen gehen einher mit einer Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten. Mit letzterem gewinnt man die Handlungsspielräume, die notwendig sind, um Störungen in der Kette beheben und Kundenwünsche erfüllen zu können. Anders gesagt, es geht um mehr organisatorische (zentralistische) Steuerungskapazität bei mehr Regelungskapazität am Arbeitsplatz; Sauer und Döhl versuchen, diese doppelte Bewegung als "zentralistische Integration" zu kennzeichnen.

Die Arbeitsorganisation in der "service factory", die eingegangen ist in die moderne "Multi-Kette", sieht wie ein Taylorismus im modifizierten Gewand aus:

- neue (De-)Zentralität,
- neue Arbeitsteilung,
- flexible Standardisierung.

Neu ist auch Standardisierung mittels Kultur (vgl. den Beitrag von Gerd Bender in diesem Band). Organisationskultur wird hier genutzt als ein komplementäres Koordinationsinstrument, nach Sauer und Döhl in Form der "Autonomie als Selbstkontrolle", aber immer im Rahmen der Pendelbewegung hin zu neuer Zentralisierung, das heißt im Rahmen der Pendelbewegung zwischen "gestern und morgen".

Literatur

- Fruytier, B.: Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen, Delft 1994.
- Huys, R.; Sels, L.; Hootegem van, L.: De uitgestelde transformatie, Brüssel 1995.
- Pot, F.: Nieuwe productieconcepten en kwaliteit van de arbeid, Leiden 1993.
- Poutsma, E.: Tussen meedenken en meedoen, Brüssel 1993.
- Vos, P.; Buitelaar, W.: Arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen in beweging, Amsterdam 1996.

Globalisierung der Industrie: Strategien, Grenzen und Folgen

Hartmut Hirsch-Kreinsen

ISF München

1. Zur Globalisierungsdiskussion

Ein Hauptthema der sozialwissenschaftlichen und politischen Diskussion ist seit längerem die Globalisierung der sozialen und ökonomischen Beziehungen. Die ökonomischen Beziehungen gelten dabei als die treibende Kraft für eine fortschreitende Angleichung wie aber auch für eine vertiefte Differenzierung der gesellschaftlichen Verhältnisse einzelner Länder und Regionen. Ausgegangen wird von einem ökonomischen Globalisierungsschub, der spätestens zu Beginn der 80er Jahre seinen Anfang genommen hat, sich beständig intensiviert und die Strukturen des Weltmarktes nachhaltig verändert.¹ Als sein besonderes Merkmal gilt der Machtzuwachs international organisierter Konzerne und Kapitalgesellschaften, die große Kapitalmassen akkumulieren und ihre Aktivitäten immer weiter über den Erdball ausdehnen. Sie werden als die "strategischen Akteure" der fortschreitenden Globalisierung angesehen (Esser 1993). Die Aktivitäten solcher "global player" führen, so weiterhin die Diskussion, zu einer Verselbständigung der weltweiten ökonomischen Beziehungen gegenüber den regulativen Einflüssen der Nationalstaaten. Die Globalisierung erzwingt einen Wettbewerb ganzer Volkswirtschaften um das international floatierende Kapital und die Investitionen der internationalen Konzerne. Der Rollenwandel des Staates läßt sich in dieser Perspektive folgerichtig in der Formel vom "Nationalen Wettbewerbsstaat" zusammenfassen (Hirsch 1995). Nationalstaatliche Politik muß sich den Weltmarktbedingungen unterwerfen, sollen weiterhin Investitionen und Kapitalzugang gesichert bleiben.

Im Mainstream der Diskussion werden die längerfristigen gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung daher in Negativszenarien gefaßt: Erwartet wird eine fortschreitende Segmentierung der Industrie in internationalisierte und erfolgreiche Segmente und in Segmente, die lediglich auf einem immer enger wer-

1 Für die deutsche Diskussion vgl. vor allem: Narr, Schubert 1994; Hirsch 1995; Altva-
ter, Mahnkopf 1996.

denden inländischen Markt operieren und daher tendenziell schrumpfen.² Der Globalisierung werden weiterhin die Zunahme der Massenarbeitslosigkeit, der beschleunigte Abbau sozialstaatlicher Sicherungssysteme und eine fortschreitende Fragmentierung der Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse der Bevölkerung zugeschrieben. Befürchtet wird, daß diese Entwicklung in der nachhaltigen Erosion des demokratischen Systems und des bislang vorherrschenden gesellschaftspolitischen Konsenses und schließlich in tiefgreifenden gesellschaftlichen Konflikten mündet.³

Die implizite Annahme dieses insgesamt sehr pessimistischen, auf den ersten Blick jedoch evidenten Szenarios ist die eines sich friktionslos durchsetzenden und ungebrochen ausdehnenden Prozesses der ökonomischen Globalisierung. Nun ist nicht zu bestreiten, daß die fortschreitende Globalisierung die gegenwärtigen sozioökonomischen Umbruch- und Krisentendenzen beschleunigt. Doch dürfen die Krisentendenzen nicht monokausal auf den Faktor Globalisierung zurückgeführt werden. Im gegebenen Rahmen kann nicht genauer auf dieses Argument eingegangen werden. Festhalten läßt sich aber, daß der gegenwärtige Globalisierungsschub zunächst einmal als Folge der krisenhaften Erosion der "fordistischen" Wachstumskonstellation der Nachkriegszeit begriffen werden muß. Das Ende der hohen Wachstumsraten in den westlichen Industrieländern und die Dominanz neoliberaler Konzepte bei den politischen Bemühungen der Krisenbewältigung induzieren einerseits eine ständige Intensivierung der globalen ökonomischen Beziehungen, die andererseits auf die einzelnen Länder krisenschärfend zurückwirkt.

Die gegenwärtige Globalisierungsdiskussion läßt nicht zuletzt auch Fragen außer acht, deren Beantwortung zu einer differenzierten Einschätzung der Globalisierungstendenzen sowie ihrer sozioökonomischen und politischen Konsequenzen beitragen könnte:

(1) Zum ersten bleibt vielfach unbeantwortet, was die besondere Qualität des gegenwärtigen Globalisierungsschubs ausmacht. Denn die industriell-kapitalistische Entwicklung der verschiedenen Länder war von ihrem Anbeginn an immer auch international ausgerichtet. Zwar fand die Industrialisierung innerhalb nationaler Grenzen statt, und ihre Dynamik wurde von je nationalspezifischen Bedingungen geprägt, doch überschritten relevante Waren- und Produktionsketten historisch schon sehr frühzeitig nationale Grenzen und konstituierten einen Weltmarkt (z.B. Senghaas 1979; Wallerstein 1984). Augenfällig sind

2 Vgl. z.B. Hirsch 1995, S. 96ff., sowie Narr, Schubert 1994, S. 57ff., mit ihrer "Heterogenisierungsthese" nationaler Industriestrukturen; Kurz (1991) radikalisiert die Heterogenisierungsthese im globalen Maßstab.

3 Besonders pointiert entwickeln Martin und Schumann dieses Negativszenario in ihrem Bestseller "Die Globalisierungsfalle" (1996).

dabei besonders die intensiven internationalen Handelsbeziehungen und die Höhe der internationalen Direktinvestitionen zu Beginn dieses Jahrhunderts, deren Niveau erst wieder im Verlauf der fordistischen Nachkriegsprosperität erreicht bzw. überschritten wurde (z.B. Roth 1984).

(2) Zum zweiten bleibt das Negativszenario solange nicht überzeugend, wie nicht auch Beharrungskräfte, mögliche Grenzen und damit Unwägbarkeiten der Entwicklung und ihrer Konsequenzen genauer in die Analyse einbezogen werden. Dies gilt insbesondere für die Strategien der internationalisierten Unternehmen und die Funktionsweise der sich weltweit etablierenden Produktions- und Wertschöpfungsketten. Übersehen wird dabei, daß die Globalisierungsstrategien der Unternehmen als Moment eines post-fordistischen Rationalisierungsmusters zu begreifen sind, das generell durch vielfältige Widersprüche und Unbestimmtheiten gekennzeichnet ist (Bechtle, Lutz 1989).⁴

Diesen Fragen soll im folgenden genauer nachgegangen werden. Im Zentrum steht dabei die industrielle Produktion, deren weltweite Ausrichtung und Verflechtung in den letzten Jahren offenbar eine neue Qualität erreicht hat. Wie die folgenden Befunde zeigen, kann dabei freilich nicht von einer wirklich globalen Verflechtung ausgegangen werden. Angemessener ist, von einer beschleunigten Internationalisierung der Produktion zu sprechen.⁵ Empirische Basis der folgenden Argumentation sind Untersuchungen über Internationalisierungsstrategien in Kernsektoren der deutschen Industrie, die in den letzten Jahren am ISF München durchgeführt wurden (vgl. hierzu Hirsch-Kreinsen 1995; Meil 1996; Schultz-Wild u.a. 1997). Im folgenden sollen erstens die internationalen ökonomischen Beziehungen der fordistischen Nachkriegsphase skizziert werden. Davon ausgehend soll zweitens der Wandel der Unternehmensstrategien, wie er seit etwa zwei Jahrzehnten beobachtbar ist, umrissen werden. Drittens geht es um die geografische Konzentration der Unternehmen auf nur bestimmte Regionen der Erde. Viertens werden Probleme, Beharrungskräfte und unternehmensorganisatorische Grenzen der Internationalisierung der Industrie herausgearbeitet - und resümierend soll nach den Konsequenzen der Internationalisierung für die weitere industriestrukturelle Entwicklung eines Landes wie Deutschland gefragt werden.

4 Lediglich Altwater und Mahnkopf (1996) thematisieren jüngst in einer sehr breit angelegten Studie die Grenzen des von ihnen als an sich grenzenlos angesehenen Globalisierungsprozesses der Ökonomie.

5 Daher scheint es auch angemessener, im folgenden nicht von globalen, sondern von internationalen Unternehmensstrategien und ihren verschiedenen Varianten zu sprechen.

2. Export und multinationale Strategie in den 50er und 60er Jahren

In der fordistischen Nachkriegsphase wurden die ökonomischen Beziehungen zwischen den verschiedenen Ländern vornehmlich vom Handel geprägt. Unterstützt von einer ständigen politischen Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen vervierfachte der Welthandel zwischen dem Ende der 40er und dem Ende der 60er Jahre sein Volumen, wobei 1957 der Welthandel mit Investitionsgütern historisch zum ersten Mal den mit Produkten des primären Wirtschaftssektors überstieg (Kennedy 1991, S. 616). Vorangetrieben wurde diese Entwicklung von den Exportstrategien vieler Unternehmen aus den Industrieländern. Zum einen fand sich diese Strategie bei Unternehmen, die hauptsächlich auf ihren jeweiligen Inlandsmarkt konzentriert waren und die einen an ausländische Marktverhältnisse nur wenig angepaßten Export ihrer Produkte verfolgten. Beispiele hierfür sind US-Konzerne aus der Büromaschinen-, Computer- oder Werkzeugmaschinenbranche, die in den 50er und 60er Jahren insbesondere aufgrund ihres Produktivitätsvorteils ihre Produkte relativ problemlos exportieren konnten. Zum anderen spielten hier Unternehmen eine wichtige Rolle, die hohe Exportraten gerade mit dem Angebot marktspezifisch angepaßter, mit hohem technischen Know-how versehener Produkte erreichen konnten. Typisch hierfür sind die zumeist mittelgroßen Unternehmen aus der deutschen Investitionsgüterindustrie.

Neben den Handelsströmen fanden sich in begrenztem Rahmen auch internationale Direktinvestitionen in Form von Unternehmensaufkäufen, Beteiligungen an Unternehmen und die Neugründung von Produktionsstätten. Es handelte sich dabei um Auslandsaktivitäten von Großunternehmen, die, nicht zuletzt im Anschluß an die damalige kritische Diskussion (z.B. Busch 1974), als "multinationale" Strategie gefaßt werden können. In den 50er und 60er Jahren wurde diese Strategie vor allem von US-Konzernen verfolgt, besonders bekannt sind hier beispielsweise Unternehmen wie General Motors, Ford und General Electric. Sie brachten Ende 1966 mehr als 60% aller internationalen Direktinvestitionen auf und konzentrierten sich auf die damaligen Wachstumsmärkte Westeuropas. Multinationale Unternehmen westeuropäischer Herkunft gab es lediglich aus Ländern mit einer schon lange zurückreichenden internationalen Orientierung ihrer ökonomischen Aktivitäten wie den Niederlanden oder Großbritannien; zu nennen sind hier etwa Unternehmen wie Royal Dutch/Shell, British Petroleum, Philips und Unilever, die teilweise schon seit den 20er Jahren international aktiv waren (Ruigrok, van Tulder 1995, S. 128ff.). Westdeutsche Unternehmen spielten demgegenüber eine nur sehr nachgeordnete Rolle, und die westdeutschen Direktinvestitionen beliefen sich 1966 nur auf 3% der weltweiten Direktinvestitionen (eigene Berechnungen nach Busch 1974, Tab. I, S. 117).

Sieht man von organisatorischen Unterschieden besonders zwischen amerikanischen und westeuropäischen Unternehmen einmal ab (vgl. hierzu Welge 1980), so bildeten die multinationalen Konzerne typischerweise ein loses, verschiedentlich über Jahrzehnte hinweg gewachsenes organisatorisches Konglomerat, das aus einer kapitalstarken Zentrale und davon in hohem Maße unabhängigen Auslandsgesellschaften bestand; anders formuliert: "Once, multinationals were little more than collections of selfsufficient national affiliates ..." (Economist 1995, S. 56). Eine integrierte Konzernstrategie in Form international aufeinander abgestimmter Entwicklungs-, Rationalisierungs-, Produktions- und Absatzaktivitäten war kaum vorhanden, und die Aktivitäten der einzelnen Auslandsgesellschaften waren in der Regel isoliert auf den Markt des jeweiligen Landes gerichtet, in dem sie lokalisiert waren. Nicht selten wurden die nur losen Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Auslandsgesellschaften von massiver konzerninterner Konkurrenz überlagert.⁶

Organisatorisch waren die Multis durch vielfältige Redundanzen gekennzeichnet. Bei den Auslandstöchtern der Konzerne handelte es sich in der Regel um vertikal integrierte und autonome Einheiten, die über sämtliche für Entwicklung, Produktion und Absatz ihrer jeweils spezifischen Produkte erforderlichen Funktionen verfügten; die Tochtergesellschaften führten die meisten Wertschöpfungsaktivitäten eigenständig aus und entschieden ebenso eigenständig über Innovationen und eigene Produkte, Investitionen und Absatz. Häufig verfügten sie über ihr jeweils eigenes, länderspezifisches Netz von Zulieferbetrieben. In einzelnen Fällen stellten die ausländischen Produktionsstätten exakte Kopien der Produktionseinheiten ihres Konzerns im Stammland dar (Leppänen 1994, S. 90f.).

Strukturelle Basis dieser Internationalisierungsstrategien war die national-spezifisch differenzierte Nachkriegsprosperität in den westlichen Industrieländern. Bekanntlich war sie einerseits gekennzeichnet durch die ökonomische und politische Hegemonie der USA und den daran ausgerichteten Formen internationaler Regulation wie dem dollarbasierten System fester Wechselkurse und dem internationalen Handelsabkommen. Andererseits wurden dadurch je spezifische nationale Wachstums- und Entwicklungspfade ermöglicht (Scharpf 1996), auf die sich die skizzierten Internationalisierungsstrategien der Unter-

6 Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Geschichte des elektrotechnischen Konzerns BBC, die in den 50er und 60er Jahren von tiefgehenden Divergenzen zwischen der schweizer Muttergesellschaft und der damals überaus erfolgreichen deutschen Tochtergesellschaft in Mannheim geprägt war. Resultat waren wechselseitige Blockaden der Geschäftspolitik mit der Folge erst sehr viel später erkennbar gewordener Probleme der Anpassung des Gesamtkonzerns an geänderte Absatzbedingungen (Catrina 1991, S. 115ff.).

nehmen, sei es in Form des Exports, sei es in Form gezielter und begrenzter Direktinvestitionen, richteten.

Diese internationalen Verflechtungen, die sich beständig intensivierten, trugen nun maßgeblich zur Annäherung der ökonomischen und technologischen Leistungsfähigkeit der verschiedenen Länder und zur Erosion der amerikanischen Hegemonialposition bei. Ohne an dieser Stelle auf die Gesamtheit der Mechanismen dieses Angleichungsprozesses genauer eingehen zu können, spielten hierbei fraglos die amerikanischen Direktinvestitionen in den westlichen industrialisierten Ländern eine wichtige Rolle. Denn mit ihnen verband sich der Transfer fortgeschrittener Technologien und wichtigen Know-hows, der die Voraussetzung einer schnellen Entwicklung, besonders der Adaptation des Systems der Massenproduktion in den westeuropäischen Ländern, war.

Dieser Annäherungsprozeß induzierte nun tiefgreifende Strukturveränderungen des Weltmarktes: Erstens entstand zwischen den jetzt auf ähnlichem ökonomischen und technologischen Niveau agierenden Unternehmen aus den Industrieländern eine ausgeprägte Konkurrenzsituation. Sie wurde durch die Sättigung der Nachfrage in einzelnen Marktsegmenten und durch Überkapazitäten in vielen Industriebranchen verschärft. Zweitens wuchs auf den Märkten für einfache, in arbeitsintensiven Produktionsprozessen herstellbare Produkte die Konkurrenz von Unternehmen aus bislang kaum auf dem Weltmarkt in Erscheinung getretenen neuindustrialisierten Ländern heran. Begleitet waren diese Tendenzen, drittens, von zunehmend unkalkulierbaren Währungsverschiebungen aufgrund der Erosion der Leitwährungsfunktion des Dollars und der daran gebundenen internationalen Regelungsmechanismen. Schließlich verbanden sich damit trotz aller wirtschaftspolitischen Liberalisierungsversuche neue Formen protektionistischer Politik einzelner Länder oder Ländergruppen, und es entstanden neue, voneinander abgeschottete Segmente des Weltmarktes. Die Folgen sind bis heute neue und häufig unkalkulierbare Barrieren für die bis dahin vornehmlich vom Handel und Export bestimmten internationalen ökonomischen Verflechtungen.

3. Wandel der Internationalisierungsstrategien

In engem Zusammenhang mit diesen Strukturveränderungen des Weltmarktes steht der Wandel der Internationalisierungsstrategien der Unternehmen. Einen Hinweis auf diese Neuorientierung der Unternehmen gibt das spätestens seit Mitte der 80er Jahre stark ansteigende Volumen internationaler Direktinvestitionen aus den westlichen Industrieländern. Dieser Anstieg gilt auch für Deutschland, das seine im internationalen Vergleich rückständige Position zunehmend aufholt. Gemessen am Gesamtvolumen der Auslandsinvestitionen

stand Deutschland 1995 nach den USA und Großbritannien an dritter Stelle aller im Ausland investierenden Länder (UNCTAD 1996, S. 5). Der Gesamtbestand deutscher Direktinvestitionen im Ausland hat sich zwischen 1985 und 1994 um mehr als das Zweieinhalbfache erhöht, der Bestand im Verarbeitenden Gewerbe fast verdoppelt. Insgesamt betrug der Bestand deutscher Direktinvestitionen im Ausland 1994 knapp 350 Mrd. DM. Davon entfielen rd. 140 Mrd. DM bzw. knapp 40% auf das Verarbeitende Gewerbe. Mehr als 75% dieser Investitionen des Verarbeitenden Gewerbes entfielen auf die Kernsektoren der Industrie, Chemie (rd. 33%), Elektrotechnik (rd. 15%), Straßenfahrzeugbau (rd. 18%) und Maschinenbau (rd. 10%) (eigene Berechnungen nach: Deutsche Bundesbank 1996).

Der sich darin ausdrückende neue Typus von internationalen Unternehmensstrategien kann im Anschluß an die einschlägige betriebswirtschaftliche Diskussion als "transnationale" Strategie gefaßt werden.⁷ Ihr Kern ist die Ausdifferenzierung bislang zumeist auf einzelne Länder konzentrierter Unternehmen und die Lokalisierung von Produktionsstätten in den wichtigsten Weltregionen und Segmenten des Weltmarktes. Zum einen können dadurch Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Ländern und Regionen für eine global orientierte Kostenminimierung der Produktion genutzt werden. Zum zweiten können damit die risikoreichen Währungsturbulenzen und unkalkulierbaren Barrieren des Weltmarktes umgangen und durch die räumliche und soziale Nähe der Produktion zu den verschiedenen lokalen und regionalen Märkten bisherige Absatzchancen gesichert und neue erschlossen werden. Zum dritten wird damit die Voraussetzung dafür geschaffen, Innovationsprozesse im internationalen Maßstab zu reorganisieren und zu rationalisieren, vor allem um sie zu beschleunigen; einschlägiges Stichwort ist die kontinuierliche Verkürzung der "time to market". Die transnationale Strategie ist mit ihren Zielsetzungen einerseits als Reaktion der Unternehmen auf die Strukturveränderungen des Weltmarktes zu begreifen. Andererseits aber suchen und nutzen sie damit neue Möglichkeiten der Produktion und des Absatzes und sind daher zugleich die treibende Kraft der Internationalisierung der industriellen Produktion.

Die transnationale Strategie erfordert eine tendenziell weltweit verteilte, zugleich elastische wie aber auch steuerbare Unternehmens- und Produktionsstruktur. Organisatorisch verbindet sich daher mit der transnationalen Strategie ein Netzwerk ausdifferenzierter Produktions- und Wertschöpfungseinheiten, deren Funktionen durch neuartige Formen informationstechnisch gestützter

7 Dieser Begriff wird in der einschlägigen Diskussion inzwischen breit verwendet. Er geht auf die angelsächsische Managementforschung zurück (Bartlett 1986), wo er vielfach allerdings mit einem ausgeprägt normativen Einschlag Verwendung findet. Eine Zusammenfassung der betriebswirtschaftlichen Diskussion findet sich z.B. bei Osterloh, Weibel 1996.

Koordinations- und Steuerungsmechanismen systematisch aufeinander abgestimmt und integriert werden. Der entscheidende Unterschied zu den multinationalen Konzernen der 50er und 60er Jahre liegt, mit anderen Worten, in der Ausweitung und Intensivierung regionaler und lokaler Aktivitäten und in ihrer gleichzeitigen und umfassenden Abstimmung und Integration auf der Ebene einer international agierenden Produktions- und Wertschöpfungskette. Es kann daher auch von transnationalen Produktionsnetzwerken gesprochen werden, die sämtliche Funktionen der Innovation und Produktion einschließlich jener, die sich auf die Vermarktung von Produkten beziehen, umfassen.

Resümiert man die vorliegenden empirischen Befunde, so erweist sich die transnationale Strategie mit ihren Produktionsnetzwerken als vorherrschende Entwicklungsperspektive der früheren Internationalisierungsstrategien von Unternehmen aus allen industrialisierten Ländern (z.B. Emmott 1993; Dunning 1994; Riugrok, van Tulder 1995, S. 178ff.). Freilich handelt es sich dabei nicht, wie die Managementliteratur verschiedentlich vermuten läßt (z.B. Bartlett, Goshal 1989; Ohmae 1992), um einen neuen "one best way" der Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten. Vielmehr bezeichnet die transnationale Strategie ein breites Feld im einzelnen sehr verschiedener Strategievarianten. Faßt man vorliegende empirische Befunde für die deutsche Industrie zusammen, so lassen sich je nach Zielsetzung, Grad bzw. Reichweite der Internationalisierung und je konkreter organisatorischer Lösung eine ganze Reihe verschiedener Strategievarianten unterscheiden:⁸

(1) Eine Variante ist die Ausdifferenzierung zuvor zentralisierter und vertikal integrierter, zumeist großer Industrieunternehmen beispielsweise aus der Metall-, Chemie- und Nahrungsmittelindustrie. Diese Unternehmen lokalisieren ihre Produktionsstätten in allen wichtigen Segmenten des Weltmarktes, nicht nur in Europa und Nordamerika, sondern besonders in der prosperierenden asiatisch-pazifischen Region. Nur selten werden in den verschiedenen Ländern und Regionen neue Produktionsstätten gegründet. Vielmehr verläuft die Internationalisierung in der Regel auf dem Wege der Übernahme von Unternehmen und der Beteiligung an ausländischen Unternehmen (Joint Ventures). Neben der Nutzung von Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Ländern und der Realisierung einer weltweit ausgerichteten "economy of scale" geht es in diesem Fall vor allem um die Erschließung neuer Absatzmärkte. Häufig ist die Marktsituation dieser Unternehmen von der Notwendigkeit zur Anpassung an nationale und lokale Bedingungen und Erfordernisse geprägt. Beispielsweise sind Unternehmen aus der Investitionsgüterindustrie an die spezifischen indu-

8 Vgl. hierzu besonders die Befunde einer Erhebung des ISF München über den Stand der Internationalisierung der deutschen Industrie (Schultz-Wild u.a. 1997).

striellen Anwendungsbedingungen ihrer Produkte gebunden, Nahrungsmittelhersteller orientieren sich zunehmend an verschiedenen Kulturen und Konsumgewohnheiten, und der Absatz von Pharmaerzeugnissen erfordert häufig die Berücksichtigung politischer Beziehungsgeflechte in den einzelnen Ländern. Insofern sind von der Internationalisierung die verschiedensten Unternehmensbereiche von der Forschung und Entwicklung bis hin zur Endmontage und dem Service betroffen. Dabei ist der Übergang zu unternehmensübergreifenden Netzwerken, die im Zuge des "global sourcing" oder internationaler FuE-Kooperationen, sog. "strategischer Allianzen" entstehen, fließend.⁹ Die Grenzen des gesamten Produktionsnetzwerks sind daher kaum mehr eindeutig bestimmbar, die Rede vom "virtuellen" oder "grenzenlosen" Unternehmen zielt auf diesen Sachverhalt (z.B. Picot u.a. 1996).

Dieser Prozeß der international ausgerichteten Ausdifferenzierung findet sich naturgemäß einmal bei jenen Großunternehmen, die früher als Multis agierten. Die länderzentrierten und autonomen Unternehmenseinheiten dieser Unternehmen werden einer Restrukturierung und Ausdifferenzierung bei gleichzeitiger systematischer Abstimmung und Integration unterworfen. Betroffen von diesem Reorganisationsprozeß sind aber auch jene Unternehmen, die sich bislang entweder nur auf den nationalen Markt konzentrierten oder eine Exportstrategie verfolgten. Dabei handelt es sich nicht mehr nur um Großunternehmen, sondern, wie eine ganze Reihe neuerer Fallbeispiele zeigt, zunehmend auch um mittlere und kleinere Unternehmen (z.B. Jürgens, Klingel 1996).

(2) Eine zweite Variante der transnationalen Strategie ist die Bildung von Produktionsnetzwerken, die nur in bestimmten Regionen und Segmenten des Weltmarktes angesiedelt sind. Typisch hierfür sind Produktionsnetze vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen etwa aus dem Maschinenbau, die spätestens seit dem Beginn der 90er Jahre mit ihren Auslandsaktivitäten gegenüber den Großunternehmen deutlich aufgeholt haben (Härtel u.a. 1996, S. 149). Sie entstehen häufig durch die Kooperation mit ausländischen Unternehmen, aber auch durch die Übernahme ausländischer Unternehmen und Joint Ventures. Regional konzentrieren sie sich auf Europa und Nordamerika und sind im asiatisch-pazifischen Raum bislang nur selten vertreten. Die Internationalisierungsaktivitäten dieser Unternehmen folgen in der Regel ihrem bisherigen Export und zielen durch eine verstärkte Kundennähe auf die Absicherung und Ausweitung des Absatzes. Von der Internationalisierung sind daher besonders markt-nahe Produktionsbereiche wie Endmontage und Service betroffen, wohingegen häufig sogenannte Kernfunktionen wie Entwicklung und Konstruktion und die

9 Die tatsächliche Bedeutung dieser viel diskutierten "strategischen Allianzen" (z.B. Picot u.a. 1996, S. 261ff.) ist freilich unklar. Zumindest für deutsche Unternehmen spielen diese wohl bislang eine nur nachgeordnete Rolle (vgl. Härtel u.a. 1996, S. 91f.).

Fertigung spezieller Teile und Komponenten, die als "Herzstücke" der Produkte angesehen werden, im Inland verbleiben. Auf's Ganze gesehen wird hiermit der Internationalisierungsprozeß nachhaltig forciert, den viele der hier in Frage stehenden mittleren Unternehmen mit hohen Exportquoten und Verkaufsniederlassungen in vielen Ländern teilweise schon seit Jahrzehnten verfolgen.

(3) Eng verbunden mit dieser Strategievariante regional begrenzter Netzwerke kleinerer und mittlerer Unternehmen ist die Reorganisation und internationale Neuausrichtung von Zulieferbeziehungen vor allem in der Metallindustrie. Es handelt sich dabei nicht nur um Teile- und Komponentenzulieferer für die Automobilindustrie und die Elektrotechnische Industrie, sondern häufig auch um die Hersteller von Ausrüstungs- und Investitionsgütern unterschiedlicher Produktkomplexität. Einmal geraten die Zulieferunternehmen vermittelt über verschärfte Kosten-, Zeit- und Qualitätsstandards und einer Internationalisierung der Beschaffungspolitiken ihrer Endabnehmer unter den massiven Druck einer weltweiten Konkurrenz. Je nach ihrer bisherigen Marktposition und Produktstruktur müssen sie daher durch eine Neuausrichtung ihrer Produktion, eine verschärfte Rationalisierung und ggf. die Aufgabe und Verlagerung vollständiger Produktionsstandorte ins kostengünstigere Ausland ihren Platz in einer neukonturierten "Zulieferpyramide" suchen. Zum zweiten verfolgen vor allem Teilezulieferer der Automobilindustrie vielfach das Ziel, sich mit Hilfe von Kooperationen und Joint Ventures mit ausländischen Unternehmen zu einem Lieferanten ganzer Baugruppen und Systeme zu entwickeln. Zum dritten sind sie oft gezwungen, als "following"-Investor den Internationalisierungsaktivitäten ihrer Großkunden zu folgen und sich in der Nähe der neuen ausländischen Produktionsstätten niederzulassen, wollen sie ihren Absatz nicht gefährden. Insgesamt finden die Zuliefernetzwerke ihre Struktur unter dem Einfluß der internationalen und regionalen Beschaffungspolitiken der Endabnehmer, die zu einer vertieften Segmentierung der Zulieferer unter den Gesichtspunkten ihrer Funktion, Kosten, Innovationsfähigkeit und vor allem technischen und zeitlichen Flexibilität führt. Auf diese Weise entstehen Zulieferer verschiedenen technischen Niveaus und hierarchischen Status innerhalb einer integrierten und vom Endproduzenten bestimmten Produktionskette. Sie reicht von größeren international agierenden Lieferanten kompletter Aggregate mit wiederum jeweils eigenen Zulieferbeziehungen über Teile- und Komponentenfertiger bis hin zu den jederzeit austauschbaren Produzenten von einfachen Massenteilen.

(4) Viertens läßt sich schließlich eine Strategievariante ausmachen, die mit der Verlagerung von Produktionsstätten ausschließlich auf Kostenreduktion zielt. Es handelt sich dabei vielfach um Unternehmen, die standardisierte und technisch wenig anspruchsvolle Produkte in großen Serien für einen anonymen Markt oder auch als Zulieferer herstellen. Sie agieren alle unter scharfem Kon-

kurrenz- und Preisdruck, der sie zu ständigen und intensiven Rationalisierungsmaßnahmen zwingt. Verlagert werden zumeist arbeitsintensive Teilbereiche der Produktion, während auch hier Kernfunktionen wie Entwicklung und Konstruktion und die Produktion komplexer Teile im Inland verbleiben. Die Verlagerungsaktivitäten beschränken sich demzufolge gezielt auf Länder und Regionen niedrigeren Kostenniveaus; typisch sind hier Betriebe in Mittel- und Osteuropa, die die Rolle einer "verlängerten Werkbank" für ihren Stammbetrieb in Deutschland spielen.

Die verschiedenen Strategievarianten lassen sich realiter nicht immer einfach voneinander trennen. So geht häufig der Prozeß der Ausdifferenzierung von größeren Unternehmen Hand in Hand mit der Bildung von ausländischen Joint Ventures und der tiefgreifenden Reorganisation der Zulieferkette. Vor allem können die damit entstehenden Produktionsnetzwerke verschiedene Koordinations- und Integrationsmechanismen aufweisen. Sie reichen wie in vielen Fällen der Zulieferbeziehungen von ausgeprägter hierarchischer Koordination durch die großen Endproduzenten über die Mechanismen einer "indirekten Kontextsteuerung" (Teubner 1991) innerhalb des Netzwerkes eines größeren Konzerns bis hin zu einer relativ gleichberechtigten Kooperation mittlerer und kleinerer Unternehmen innerhalb unternehmensübergreifender Produktionsnetzwerke.

Welche konkrete Koordinationsform sich in den verschiedenen Produktionsnetzwerken durchsetzt, ist zudem abhängig von den jeweiligen Produktions- und Marktbedingungen der einzelnen Unternehmen oder Unternehmensgruppen. So finden sich offene und dezentral strukturierte Netzwerke eher in Branchen wie der Investitionsgüterindustrie, die durch große Marktdifferenzen und Nachfrageturbulenzen charakterisiert sind und die daher ein beständiges elastisches Reagieren erfordern. Typisches Beispiel hierfür ist die Matrixstruktur eines aufgrund seiner Strategie und Struktur vielfach als wegweisend angesehenen internationalen Elektrokonzerns, der hauptsächlich komplexe Anlagen zur Stromerzeugung und Stromübertragung herstellt (vgl. Bélanger u.a. 1997). In diesem Konzern agieren die einzelnen Unternehmenseinheiten im Schnittfeld von einerseits fünf Geschäftsbereichen mit insgesamt 45 weltweit ausgerichteten Business Areas und andererseits einer größeren Zahl regional- und länderbezogener Landesgesellschaften. Die Koordination dieses Konzerns erfolgt im Wechselspiel zwischen dem Einsatz indirekter Kontrollsysteme wie Kennziffern und Budgets und aufwendigen personellen Abstimmungs- und Verhandlungsprozessen zwischen den verschiedenen Konzerneinheiten. Von Ausnahmen abgesehen, setzen sich offenbar solche Matrixstrukturen in den letzten Jahren vermehrt bei internationalen Großunternehmen durch (Wooldridge 1995).

Demgegenüber finden sich ausgeprägt hierarchisch strukturierte Produktionsnetzwerke in Branchen wie der Unterhaltungselektronik oder der Photoindustrie, in denen hochstandardisierte Produkte für nach wie vor vergleichsweise stabile Segmente des Weltmarktes produziert werden. So kommt das von Düll und Bechtle (1991, S. 71ff.) am Beispiel eines europäischen Konzerns der Unterhaltungselektronik beschriebene Modell einer "simulierten Fabrik" mit einem hohen Grad von Entscheidungscentralisierung und der EDV-gestützten Steuerung und Kontrolle standardisierter Produktionsabläufe in den Konzernbetrieben verschiedener Länder dieser Organisationsvariante sehr nahe. Durch einen Abgleich der Produktionskapazitäten der einzelnen Betriebe und eine modellhafte Abbildung des konzernweiten Material- und Produktionsflusses sollen die Störungsfreiheit und Kontinuität der Produktionsprozesse insgesamt gesichert und ihre Geschwindigkeiten gesteigert werden.

Gemeinsames Merkmal aller Formen der Netzwerkkoordination ist indes eine wachsende Bedeutung sozialintegrativer Koordinationsmechanismen, durch die die einzelnen Akteure auf die Zielsetzungen des gesamten Unternehmens bzw. Netzwerks verpflichtet werden sollen und den zentrifugalen Kräften eines ausdifferenzierten Produktionsnetzwerkes entgegengewirkt werden soll. Ihr Kern sind personell getragene Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die das für die Netzwerkkoperation unabdingbare "Vertrauen" zwischen den Akteuren gerade auch im internationalen Maßstab schaffen und auf Dauer stellen sollen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995a, S. 427ff.).

4. Regionale Konzentration der Produktionsnetzwerke

Zusammengefaßt läßt sich sagen, daß die Eigentümlichkeiten der transnationalen Strategie zentrales Moment des gegenwärtigen Strukturwandels der internationalen ökonomischen Beziehungen sind. Einerseits verfolgt diese Strategie eine gezielte, an den Erfordernissen je spezifischer Marktbedingungen ausgerichtete Ausdifferenzierung der Produktions- und Wertschöpfungsfunktionen. Andererseits finden die Abstimmung und die Integration dieser Funktionen auf einem neuen organisatorischen, kommunikations- und informationstechnischen Niveau statt. Die Internationalisierung der industriellen Produktion verliert damit ihren früheren, nur auf einzelne Länder bezogenen, räumlich-begrenzten und häufig singulären Charakter. Aktivitäten in einzelnen Ländern oder Regionen sind eingebunden in eine internationale Gesamtstrategie, deren räumliche Dimension tendenziell jegliche Grenzen überschreitet und eine globale Perspektive gewinnt. Dadurch können nicht nur die spezifischen und differierenden Produktivitäts- und Absatzpotentiale einzelner Länder und Regionen genutzt, sondern zugleich die in ihrem "systemischen" Zusammenspiel sich

eröffnenden neuen Innovations-, Produktivitäts- und Absatzpotentiale erschlossen werden. Die in inzwischen in einer ganzen Reihe internationaler Unternehmen gebräuchliche Formel "being local worldwide" bezeichnet zutreffend diese Logik der transnationalen Strategie.

Freilich haben die neuen Produktionsnetzwerke keinen wirklich globalen Charakter - verschiedentlich wird von einer "Globalisierung in Grenzen" gesprochen (z.B. Altvater, Mahnkopf 1996). Die Produktionsnetzwerke erweitern fraglos den Raum der weltweiten ökonomischen Beziehungen beträchtlich, zugleich aber konzentrieren sie sich auf nur bestimmte Regionen. Mit ihren Zielen der Kostenminimierung, der Absatzerweiterung und Steigerung der Innovationsfähigkeit bewegen sich die Netzwerke nur in jenen Regionen, die die hierfür erforderlichen infrastrukturellen und marktökonomischen Voraussetzungen bieten. Insgesamt gesehen verläuft daher seit Jahren der ansteigende Fluß der internationalen Direktinvestitionen hauptsächlich innerhalb des Bereichs der sogenannten Triade, Nordamerika, Westeuropa, Südostasien. Darüber hinaus gewinnen einige wenige (neu) industrialisierte Länder, die sich durch einen Überschuß an qualifizierten Arbeitskräften und eine partiell ausgebaute Infrastruktur auszeichnen, eine wachsende Bedeutung für internationale Direktinvestitionen. Dies gilt insbesondere für Länder des asiatisch-pazifischen Raums, auf die sich 1995 ca. 65% aller in die Entwicklungsländer fließenden Direktinvestitionen aus den Industrieländern konzentrierten.¹⁰ Daneben gewinnen weitere Regionen wie einzelne Länder Mittel- und Osteuropas, freilich ausgehend von einem extrem niedrigen Niveau, eine relative Bedeutung für internationale Direktinvestitionen.

Allerdings sind in der Regel nur größere Unternehmen und Konzerne in der Lage, gleichermaßen in allen Weltmarktregionen zu agieren. Wie auch schon die skizzierte zweite Strategievariante zeigt, ist es für kleinere und mittlere Unternehmen, die insbesondere in Deutschland zahlreich vertreten sind, schwer, die vielfältigen wirtschafts- und währungspolitischen Segmentationslinien des Weltmarktes zu überwinden. Sie beschränken sich mit ihren Aktivitäten daher zunächst auf leicht zugängliche Regionen wie etwa Westeuropa und Nordamerika und intensivieren auf diesem Wege die ökonomischen Beziehungen innerhalb der verschiedenen Weltmarktsegmente. Nicht zufällig werden daher Direktinvestitionen aus Deutschland hauptsächlich in Westeuropa und Nordamerika getätigt: Nach Angaben der Deutschen Bundesbank finden sich Ende 1994 ca. 48% des Bestandes an Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in den EU-Ländern und rd. 23% in den USA. Mit großem Abstand folgen im gleichen Jahr die asiatisch-pazifische Region mit einem Anteil von ca. 5%

10 Davon flossen freilich allein knapp 60% der Direktinvestitionen nach China (UNCTAD 1996, S. 51f.).

und die Reformländer des ehemaligen Ostblocks mit einem Anteil von ungefähr 2,6% am Bestand aller Investitionen.¹¹ Auch 1995 bleiben diese regionalen Schwerpunkte der deutschen Direktinvestitionen weitgehend erhalten (HB/15.3.96, S. 12).

Damit bilden sich "Investmentcluster" (Emmot 1993), die die vorhandenen Segmentationslinien des Weltmarktes verstärken. Dies betrifft einmal die ökonomischen Disparitäten zwischen den industrialisierten Zentren und der Peripherie mit ihren brisanten sozialen und politischen Folgen. Dies betrifft zum zweiten den Bereich der industrialisierten Länder selbst, die keineswegs nur als "interlinked economy" (Ohmae 1992) zu sehen sind. Vielmehr reproduzieren sich durch die regionale Ausrichtung der internationalen Direktinvestitionen zugleich die Segmentationslinien zwischen den in den letzten Jahrzehnten etablierten Freihandelsblöcken und Währungsräumen, und es verschärft sich die Konkurrenz um Investitionen der internationalen Unternehmen.¹²

5. Probleme und Grenzen der Internationalisierung

Mit den geografischen Grenzen der internationalisierten Produktion korrelieren Probleme und Widersprüche der Unternehmensstrategien selbst, die Internationalisierung nicht nur bremsen, sondern ihr auch entgegenwirken. Es handelt sich dabei um Koordinations- und Integrationsprobleme der sich ausdehnenden Produktionsnetzwerke. Sie werden vielfach übersehen,¹³ haben den Charakter unerwarteter Folgen und können nachhaltige kontraproduktive Effekte entfalten:

(1) Erstens entstehen Widerstände und Beharrungskräfte gegen die Internationalisierung und Verlagerung der Produktion. Sie resultieren aus den Einflussmöglichkeiten einzelner Produktionseinheiten auf die Strategie und übergreifenden Entscheidungen innerhalb eines transnationalen Produktionsnetzwerkes,

11 Eigene Berechnungen nach: Deutsche Bundesbank 1996. Zu den Reformländern zählt die Bundesbank auch China, wodurch die Größenordnungen der Zahlen die reale regionale Verteilung der Investitionen nicht zuverlässig widerspiegelt.

12 Vorangetrieben wird diese Segmentierung nicht zuletzt auch durch die konkurrenzbedingten Wechselkursschwankungen zwischen einzelnen Währungen oder Währungsräumen, d.h. dem Dollar-, Yen- und DM-Raum, die die Unternehmen durch Direktinvestitionen zu neutralisieren suchen (Prokla 1993).

13 In der eingangs angeführten sozialwissenschaftlichen Diskussion wird die problemlose Funktionsfähigkeit transnationaler Produktionsnetzwerke hingegen weitgehend unterstellt (z.B. Esser 1993; Narr, Schubert 1994; Hirsch 1995). Ähnliches gilt für die betriebswirtschaftliche Debatte (zuletzt z.B. Picot u.a. 1996).

die sie im Interesse ihres Standorterhalts, ja einer Standorterweiterung und der Beschäftigungssicherung nutzen können. Wie empirische Befunde zeigen, setzen sich daher die von einer internationalen Unternehmensleitung vorgegebenen Ziele, die beispielsweise auf eine Veränderung des Produktionsprogramms oder einen Kapazitäts- und Beschäftigungsabbau zielen, häufig nur sehr schleppend oder gar nicht durch (vgl. auch Düll, Bechtle 1991, S. 80ff.). So gelang es beispielsweise in einem der untersuchten Betriebe eines internationalen Investitionsgüterkonzerns durch eine geschickte Politik des Standortmanagements, des Betriebsrats und der lokalen Gewerkschaftsvertreter, Schließungspläne der internationalen Konzernleitung nicht nur hinauszuschieben, sondern sie durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu kompensieren. Ein anderes Beispiel sind Widerstände einzelner Produktionseinheiten gegen ihre Einbindung in internationale Innovationsprozesse. Betriebliche Experten sprechen vom "not-invented-here-syndrom": Ingenieure lehnen in anderen Ländern entwickelte Techniken vorschnell und pauschal ab. Häufig weigern sie sich nicht nur, diese zu übernehmen, sondern betreiben weiterhin Eigenentwicklungen, die durchaus über längere Zeit hinweg zum Erhalt einzelner Produktionsstandorte mit ihren gewachsenen Produktions- und Innovationsstrukturen beitragen können.

Diese Einflußmöglichkeiten resultieren aus dem Umstand, daß die Integration und Koordination international verteilter und vielfach mit hoher Entscheidungsautonomie ausgestatteter Produktionseinheiten aufwendige Verhandlungs- und Kommunikationsprozesse erforderlich machen, in denen Entscheidungen und ihre Durchsetzung ohne die Berücksichtigung der Partikularinteressen einzelner Produktionsstandorte kaum möglich sind (Hirsch-Kreinsen 1995a, S. 427f.). Konsequenz ist eben, daß es keine sich geradlinig durchsetzende transnationale Strategie mit ebenso eindeutigen Folgen gibt, vielmehr die Strategie immer nur unternehmenspolitisch gebrochen innerhalb einzelner Länder und ihrer Produktionsstätten realisiert werden kann oder die aufkommenden Widerstände und Beharrungskräfte die internationale Unternehmensführung zu einem Wechsel ihrer strategischen Zielsetzungen nötigen.

Die je konkreten Einflußmöglichkeiten einzelner Produktionseinheiten hängen aber auch von ihrem jeweiligen ökonomischen Leistungsstand im Vergleich zu anderen Produktionseinheiten des Netzwerks ab. So lassen sich mit dem Verweis auf schnell steigende Umsatzzahlen, überproportionale Erfolge bei der Kostensenkung und Produktivitätssteigerung Investitions- und Beschäftigungsinteressen einzelner Produktionsstandorte einsichtig und jederzeit begründen und gegenüber schlechter positionierten netzinternen Konkurrenten durchsetzen. Diese unterschiedlichen Positionen in einem Produktionsnetzwerk stehen darüber hinaus in Zusammenhang mit den vielfach als "Standortfaktoren" bezeichneten Gegebenheiten einer Produktionsstätte. Besonders relevant

sind dabei die standortspezifische Arbeitskräftesituation und die vorhandene "technologische" Infrastruktur, die wichtige Voraussetzungen für einen effizienten Produktionsprozeß sind und aufgrund derer Einfluß auf Verlagerungsabsichten und Investitionsentscheidungen einer Unternehmenszentrale genommen werden kann. Je nach Produktions- und Produktstruktur können solche Strukturmomente für deutsche Produktionsbetriebe, ganz im Gegensatz zu vielen Äußerungen der derzeitigen "Standortdebatte", einflußreiche Machtpositionen innerhalb transnationaler Produktionsnetzwerke begründen.

(2) Zweitens zieht die internationale Ausdifferenzierung von Produktions- und Wertschöpfungsketten oft einen unerwartet hohen Management- und Organisationsaufwand nach sich. Insbesondere in der Folge einer häufig sehr schnellen Expansion treten oft risikoreiche und in ihren Konsequenzen nur schwer einschätzbare Management- und Organisationsengpässe auf (vgl. auch Simon 1996, S. 74ff.). Typisches Beispiel hierfür ist der inzwischen häufig beklagte Managementaufwand für Koordination, Beratung und Betreuung in neuen Produktionsstätten Mittel- und Osteuropas. Die Gründe liegen einmal in fehlenden Management Erfahrungen und Know-how "vor Ort", zum anderen in arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Problemen (z.B. Hirsch-Kreinsen, Wilhelm 1996, S. 118ff.; WirtschaftsWoche 1996, S. 10). Es geht dabei allerdings weniger um Defizite an fachlicher Qualifikation, sondern eher um mangelnde Fähigkeiten der Arbeitskräfte beispielsweise im Rahmen neu eingeführter offener Arbeitsstrukturen vergleichsweise autonom zu handeln - eine ganz zentrale Voraussetzung für den störungsfreien Einsatz moderner Produktionstechniken und das Erreichen internationaler Qualitätsstandards der Produktion. Ein weiteres Beispiel sind Kommunikations- und Abstimmungsprobleme zwischen Produktionsstandorten verschiedener Länder aufgrund nicht kompatibler Organisations- und Abteilungsstrukturen, verschiedener Arbeitsmethoden und Qualifikationen. Schließlich werden von betrieblichen Praktikern die häufigen Qualitätsprobleme ausgelagerter Produktionsstandorte sowie die Transport- und Lieferprobleme beklagt, die etwa eine termin- und qualitätsgerechte Endmontage an einem inländischen Produktionsstandort sehr beeinträchtigen und erhebliche Zusatzkosten nach sich ziehen können.

Auch in diesem Zusammenhang macht sich der Einfluß länderspezifischer Strukturunterschieden bemerkbar. Verschiedene Industrie- und Produktionstraditionen, unterschiedliche Qualifikationsstrukturen wie aber auch die sehr unterschiedlichen Formen sozial- und arbeitsrechtlicher Regelungen schlagen auf die skizzierten Management- und Organisationsprobleme durch. Allen vorliegenden Befunden zufolge werden solche Momente bei Entscheidungen über die Internationalisierung von Unternehmensleitungen jedoch kaum oder gar nicht berücksichtigt. Im Vordergrund stehen dabei naturgemäß eher betriebswirt-

schaftliche und rechtliche Fragen, während die angesprochenen Strukturmomente erst sehr viel später ins Unternehmenskalkül rücken. Es kann daher vermutet werden, daß aus diesen Gründen eine ganze Reihe von Auslandsinvestitionen faktisch als gescheitert anzusehen sind. Darüber hinaus führt diese Situation häufig auch zur Re-Integration früher ausgelagerter Produktionsbereiche. Dies betrifft z.B. einfache und arbeitsintensive Produktionsprozesse, die zur Zulieferung als "verlängerte Werkbank" in Länder mit niedrigerem Kosteniveau verlagert worden waren. Angesichts der unerwartet auftretenden Organisations- und Managementkosten schmilzt - so die Äußerung eines Unternehmensvertreters - der ursprünglich erwartete Kostenvorteil sehr schnell "auf eine Schmerzgrenze von wenigen Prozent zusammen", so daß sich die Produktion im Inland doch wieder lohnt.¹⁴ Nicht zufällig ist daher in der Industrie in der letzten Zeit häufiger von "backsourcing" statt wie bisher ausschließlich von "outsourcing" von Fertigungsbereichen die Rede.¹⁵

(3) Drittens sind organisatorische Grenzen für eine fortschreitende Internationalisierung der Produktion unübersehbar. Es geht dabei besonders um die tendenziell desintegrierenden Effekte einer allzuweit getriebenen Ausdifferenzierung von Produktionseinheiten. In ihnen verschränken sich die zentrifugalen Wirkungen der netzwerkinternen Konkurrenz um Standortsicherung und Beschäftigung mit denen einer steigenden Komplexität des Netzwerks infolge einer wachsenden Zahl beteiligter Akteure unterschiedlicher nationaler Herkunft.¹⁶ Eine Folge ist, daß eine ökonomische Abstimmung der einzelnen Produktionseinheiten, beispielsweise durch indirekte Instrumente wie Kennziffernsysteme, immer nur begrenzt greift und unternehmensweit aufeinander abgestimmte Rationalisierungs- und Innovationsprozesse in den einzelnen Produktionseinheiten faktisch aneinander vorbeilaufen. Weitere Folge ist, daß die skizzierten sozialintegrativen Koordinationsmechanismen schnell an Grenzen stoßen. Vor allem lassen sich die zur Abstimmung und Koordination unverzichtbaren verlässlichen personellen Kontakte und das für die Netzwerkintegration erforderliche "Vertrauen" zwischen den Akteuren nur schwer herstellen. Notwendig ist dafür ein hoher und mit fortschreitender Internationalisierung steigender Kommunikations- und Informationsaufwand, der aufgrund seiner

14 Nicht vernachlässigt werden darf hierbei freilich der damit mögliche Wandel der Prozessstrukturen und des Beschäftigungsniveaus: Frühere arbeitsintensive Prozesse werden im Zuge ihrer Rückholung automatisiert und erfordern jetzt möglicherweise besser qualifizierte, auf jeden Fall aber weniger Arbeitskräfte.

15 Ähnlich ist der Tenor neuerer betriebswirtschaftlicher und ingenieurwissenschaftlicher Publikationen, in denen Zweifel am Sinn von Produktionsverlagerung formuliert werden (z.B. VDI-Z 10/1996, S. 12; Leimbach 1996).

16 Zu diesem "systembedingten" Konfliktpotential innerhalb international agierender Unternehmen vgl. auch Ohmae 1992, S. 150ff.

Höhe verschiedentlich von Managern als nicht mehr akzeptierbar angesehen wird.

Verstärkt werden diese desintegrierenden Effekte durch die turbulenten Bedingungen der Absatzmärkte. Ständige Kostenminimierung, hoher Zeitdruck und steigende Flexibilitätsanforderungen nötigen die einzelnen Netzwerkakteure zu schnellen Reaktionen und häufigen Strategiewechseln. Verlässlichkeit wird auch dadurch immer weniger möglich, dauerhafte personelle Beziehungen wie auch die notwendige Fairneß im Umgang der Netzwerkakteure miteinander zunehmend schwieriger. Die Frage ist, ob sich diese unter den skizzierten Bedingungen überhaupt noch einspielen können.

Beschränkt wird damit die zentrale Voraussetzung der Konkurrenzfähigkeit transnationaler Produktionsnetzwerke, nämlich die Fähigkeit zur effizienten Beherrschung des "seamless web" zwischen Entwicklung, Konstruktion, Fertigung, Verkauf, Logistik und Service (Thurow 1996, S. 69ff.). Je nach Produkt- und Prozeßstruktur verschieden stößt ab einem bestimmten Punkt eine ständig weitere internationale Ausdehnung der Produktion an ihre Grenzen. Die Unternehmen drohen in eine Internationalisierungsfalle zu laufen: Einerseits übersteigt der skizzierte Koordinations- und Integrationsaufwand bei weitem die angestrebten Absatz- und Kostenvorteile, so daß die fortschreitende Internationalisierung der Produktion ihren ökonomischen Sinn verliert. Andererseits befinden sich die Unternehmen dann in einer Situation, die es organisatorisch sehr schwierig macht umzusteuern.

Die Fähigkeit zur Organisation und Koordination transnationaler Produktionsnetzwerke ist zudem an eine ganze Reihe gesellschaftlicher Voraussetzungen gebunden, die den Aktionsradius transnationaler Netzwerke zusätzlich beschränken. Diese Voraussetzungen können weder willkürlich gewechselt werden, noch können die transnationalen Unternehmen gänzlich auf sie verzichten. Vielmehr ist offensichtlich ein stabiler heimischer Standort in sehr vielen Fällen die Voraussetzung für eine schrittweise Internationalisierung der Produktion. Nicht zufällig zeigen daher empirische Befunde, daß die Mehrzahl großer transnationaler Unternehmen aus verschiedenen Industrieländern nach wie vor größere Anteile ihres Umsatzes im jeweiligen Inland tätigen und zentrale Unternehmensbereiche wie Forschung und Entwicklung, die Fertigung von Kernkomponenten der Produkte und die Unternehmensleitung im jeweiligen Heimatland konzentriert sind (Ruigrok, van Tulder 1995, S. 156ff.).

Dafür gibt es einige Gründe: Einmal ist die Funktionsfähigkeit der sozialintegrativen Koordinationsmechanismen in einem Produktionsnetzwerk, besonders der Aufbau einer "Unternehmenskultur" mit ihren spezifischen Leitbildern, Unternehmenszielen und neuen Arbeitstugenden, ohne den Rückgriff auf eine gesellschaftliche Basis und ihre als verbindlich angesehenen Normen wohl kaum möglich. Darüber hinaus können allein über die "sozio-räumliche" Ver-

knüpfung mit dem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld die für die Organisation und Koordination erforderlichen produktiven Ressourcen gewonnen werden.¹⁷ Die verlässliche Verfügbarkeit über gesellschaftliche Ressourcen der verschiedensten Art wird für die Unternehmen dabei um so wichtiger, je mehr sie im Zuge der Rationalisierung der letzten Jahre interne Ressourcen abgebaut haben¹⁸ und sie zugleich mit hohen Turbulenzen auf den Absatzmärkten und steigenden Anforderungen an ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit konfrontiert sind. Die dafür notwendigen Ressourcen reichen von spezifischen Qualifikationen, Managementwissen und -erfahrungen über infrastrukturelle Voraussetzungen wie Beratungs- und Serviceinstitutionen der verschiedensten Art bis hin zu politisch und gesellschaftlich stabilen Verhältnissen. Die Mobilität transnationaler Netze wird dabei besonders von der Verfügbarkeit über entsprechend spezialisiertes und qualifiziertes Personal begrenzt. Denn sieht man einmal von einer wohl auf Dauer kleinen Gruppe international sehr mobiler Manager ab, so ist Arbeitskraft nach wie vor hochgradig "lokal gebunden" (vgl. Düll, Bechtle 1991). Die verschiedentlich formulierte These, daß transnationale Unternehmen eben keine "homeless journeymen" seien, sondern immer auch auf eine "home base" angewiesen sind, hat hier ihren realen Kern.

6. Unbestimmte Konsequenzen der Globalisierung

Fragt man nun nach den Konsequenzen der Globalisierungstendenzen für die Industriestrukturen traditioneller Industrieländer wie Deutschland, so ist davon auszugehen, daß die bisherigen Pfade ihrer industriellen Entwicklung nachhaltig tangiert werden. Denn im Unterschied zur fordistischen Phase werden durch den Wandel der Internationalisierungsstrategien die einzelnen Länder und Regionen jetzt unmittelbar in die Dynamik des sich verändernden Weltmarktes einbezogen. Die Gegebenheiten der Länder und Regionen waren früher vergleichsweise stabiler Ausgangspunkt einer fortschreitenden Internationalisierung der ökonomischen Beziehungen. Nun sind diese Gegebenheiten hingegen eingebunden in einen permanenten Rückkopplungsprozeß zwischen der fortschreitenden Internationalisierung der Industrie, den dadurch sich verändernden Strukturen des Weltmarktes und den wiederum davon ausgehenden Zwängen

17 So z.B. Narr, Schubert 1994, S. 136ff. Zur These, daß die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen in vielen Fällen eine entscheidende Voraussetzung für ihre internationale Strategie- und Konkurrenzfähigkeit ist, vgl. z.B. auch Veltz 1996.

18 Verwiesen sei hier auf die intensiven Rationalisierungsmaßnahmen unter dem Schlagwort "lean production", denen sehr viele auf lange Sicht notwendige, in diesem Sinn strategische Ressourcen von FuE-Funktionen bis hin zu Planungsbereichen zum Opfer gefallen sind.

auf die inländische Industrie. Freilich zeigen die vorliegenden Befunde, daß dieser Rückkopplungsprozeß in seinen Wirkungen nur schwer einschätzbar ist; der Prozeß der Internationalisierung der industriellen Produktion zieht unbestimmte gesellschaftliche Rückwirkungen nach sich. Es kann kaum von der eingangs skizzierten eindeutigen Tendenz der Subsumtion der sozioökonomischen Gegebenheiten eines Landes unter die Erfordernisse des Weltmarktes ausgegangen werden. So bremsen die Koordinations- und Integrationsprobleme die Internationalisierung der Industrie nicht nur, sondern sie können, wie gezeigt, auch Gegenteilendungen der Rückverlagerung ausländischer Produktionsstätten anstoßen. Zudem sind die turbulenten und dynamischen Bedingungen in Rechnung zu stellen, unter denen der Internationalisierungsprozeß verläuft. Managementexperten zufolge können sich Internationalisierungsentscheidungen von Unternehmen immer nur auf ein zeitlich beschränktes "window of opportunity", sei es in Hinblick auf nutzbare Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Ländern, sei es in Hinblick auf Marktchancen in einzelnen Regionen und Ländern, beziehen. Folge sind ein häufiger Wandel der jeweils verfolgten Zielsetzungen der Internationalisierung und eine hohe Organisationsdynamik der Produktionsnetze. Beobachtbar ist in vielen Fällen daher ein Wechselspiel von Dezentralisierung bzw. Verlagerung und anschließender Re-Zentralisierung und Rückverlagerung wichtiger Produktions- und Innovationsfunktionen, das sich nur schwer antizipieren läßt.

Daher werden auch negative Beschäftigungseffekte in der Industrie in der Regel zu eindeutig der Internationalisierung zugeschrieben. Fraglos sind einerseits massive Arbeitsplatzverluste wie beispielsweise in der Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie oder jüngst auch im Werkzeugmaschinenbau, einer der bisherigen Kernbranchen der deutschen Industrie, unübersehbar. Andererseits hat die fortschreitende Internationalisierung der Industrie jedoch auch beschäftigungsstabilisierende Effekte, etwa in Branchen wie der Chemieindustrie, dem Fahrzeugbau, der Elektrotechnischen Industrie und Teilen des Maschinenbaus (Wilhelm 1996, S. 31f.).

Daß, ganz entgegen den gängigen Annahmen, die Internationalisierung der Produktion auch Arbeitsplätze im Inland sichert, darf daher nicht als bloße Schutzbehauptung von Managern abgetan werden, sondern bedarf der genaueren Untersuchung. Ohne Frage handelt es sich dabei um schwer quantifizierbare Wechselwirkungen. Doch lassen sich stabilisierende Effekte beispielsweise in Zusammenhang mit der Zulieferung von im Ausland billiger hergestellten Teilen und Komponenten ausmachen, da dadurch die Kosten- und damit Konkurrenzsituation eines Unternehmens insgesamt verbessert und die Beschäftigung im Inland gesichert werden können. Auch können durch die Verlagerung von Produktionsfunktionen schwer zugängliche Märkte erschlossen und damit auch neue Aufträge und Beschäftigung in verschiedenster Hinsicht - von En-

gineeringleistungen bis hin zur Produktion spezialisierter Komponenten und Produkte - für die im Lande verbliebenen Standorte erzielt werden. Weiterhin ist nicht auszuschließen, daß sich mit neuen Standorten und Märkten für Unternehmen insgesamt völlig neue Geschäftsfelder eröffnen, die bislang noch keine oder nur nachgeordnete Bedeutung hatten. Darüber hinaus wird in einer ganzen Reihe von Unternehmen auf einen Zugewinn an Kompetenzen und Know-how durch internationale Kooperationen verwiesen, durch die die Innovationsfähigkeit der inländischen Unternehmenseinheiten gesteigert werden konnte. Endlich sind beschäftigungssichernde Effekte durch Aufträge aus den neuen ausländischen Produktionsstätten an die einheimische Industrie insgesamt nicht auszuschließen. Dieser "trade-creating-effect" internationalisierter Produktion ist inzwischen vielfach belegt (UNCTAD 1996, S. 79f.) und ist beispielsweise konkret in Zusammenhang mit der Verlagerung der Industrieproduktion nach Mittel- und Osteuropa zu beobachten. Die dadurch angestoßene Rationalisierung und Modernisierung der dortigen Betriebe hat in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Aufträgen an die inländische Investitionsgüterindustrie nach sich gezogen.¹⁹ Insgesamt sprechen daher Managementvertreter von einer vielfach realisierten win-win-Situation für die am Internationalisierungsprozeß beteiligten ausländischen und inländischen Unternehmenseinheiten.

Abschließend ist zu fragen, ob sich im Zuge der verstärkten internationalen Ausrichtung der Industrie nicht auch neue Entwicklungspotentiale für Industrie-segmente eröffnen, die aufgrund der verschiedensten Bedingungen lokal gebunden sind und nicht den Weg der Internationalisierung der Produktion beschreiten können. Folgt man neueren regionalökonomischen Analysen (z.B. Storper 1995), so kann es sich dabei einmal um solche Industrien handeln, die traditionell räumlich konzentriert sind und die durch einen Wandel ihrer Strukturen dauerhaft und zukünftig in der Lage sind, daraus spezifische weltmarktorientierte Konkurrenzvorteile zu ziehen. Zu denken ist hier z.B. an Teilbranchen der Konsumgüterindustrie, die in verschiedenen Ländern Westeuropas bis heute eine hohe lokale Konzentration aufweisen, gleichzeitig aber internationale Märkte beliefern (z.B. Maskell 1996). Zum zweiten geht es dabei um Industriebereiche, die lediglich für einen regionalen und lokalen Markt produzieren und die aufgrund verschiedenster Bedingungen in der räumlichen Nähe dazu angesiedelt sein müssen. Typisch sind hier die Produzenten bestimmter Nahrungsmittel oder auch Zulieferunternehmen. Denn beispielsweise ist nicht auszuschließen, daß im Zuge der internationalen Reorganisation der Zulieferbeziehungen großer Unternehmen neue regionale Zuliefernetze entstehen.

19 Wie empirische Hinweise zeigen, gilt dies besonders für den Maschinenbau, dessen tiefgehende Krise der letzten Jahre durch solche Folgeaufträge doch zumindest abgemildert wurde (z.B. HB/20.9.96, S. 13).

Dabei muß es sich nicht nur um die einfacher Teile und Komponenten handeln, sondern vor allem auch um die Lieferanten von Ausrüstungsgütern sowie Service- und Dienstleistungsunternehmen. Zum dritten kann es sich ganz generell um Industriebereiche handeln, die aufgrund ihres Nischencharakters gewissermaßen durch das Raster der Internationalisierungsstrategien größerer Unternehmen fallen und daher Entwicklungschancen bieten. Solche Situationen können Chancen besonders auch für kleinere Unternehmen eröffnen, da sie dadurch dem für sie nicht selten selten ruinösen Internationalisierungsdruck ausweichen können. Möglicherweise verbinden sich damit - entgegen der vielfach vorherrschenden Konzentrierung auf "high tech"-Industrien - durchaus auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von "alten" Industriebranchen mit "low tech"-Produkten, deren Entwicklungspotentiale bisher allzu vorschnell unterschlagen worden sind.

Insgesamt gesehen liegt es daher nahe, nicht nur die Probleme und Grenzen des Internationalisierungsprozesses der Industrie zu thematisieren. Vielmehr müßte versucht werden, systematischer als bisher seinen wechselseitigen Zusammenhang mit nach wie vor existierenden oder auch neu entstehenden Formen räumlich-sozialer Bindung der industriellen Produktion in die Analyse einzubeziehen. Generell geht es dabei um die in der gegenwärtigen Globalisierungsdiskussion vorschnell vernachlässigte Frage, welche Bedeutung inländische Industriesektoren für die zukünftige sozioökonomische Entwicklung eines Landes überhaupt noch haben (vgl. auch Krugman 1994). Ihre Beantwortung wäre ein weiterer, vermutlich nicht unwichtiger Beitrag zu einer differenzierten Einschätzung der tatsächlichen Verlaufsformen, Reichweite und Konsequenzen der Globalisierung der ökonomischen Beziehungen.

Literatur

- Altvater, E.; Mahnkopf, B.: Grenzen der Globalisierung, Münster 1996.
- Bartlett, Ch.A.: Building and Managing the Transnational - The New Organizational Challenge. In: M.E. Porter (ed.): Competition in Global Industries, Boston 1986, pp. 367-401.
- Bartlett, Ch.A.; Ghoshal, S.: Managing Across Borders, Boston 1989.
- Bechtle, G.; Lutz, B.: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit - Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/M., New York 1989, S. 9-91.
- Bélanger, J.; Berggren, Ch.; Björkman, T.; Köhler, Ch. (eds.): Producing Beyond Frontiers - ABB and the Meaning of Being Local Worldwide, Cornell 1997 (im Erscheinen).

- Busch, K.: Die multinationalen Konzerne - Zur Analyse der Weltmarktbewegung des Kapitals, Frankfurt/M. 1974.
- Catrina, W.: BBC - Glanz. Krise. Fusion. 1891 - 1991. Von Brown Boveri zu ABB, Zürich/Wiesbaden 1991.
- Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Mai 1996, Frankfurt/M. 1996.
- Düll, K.; Bechtle, G., unter Mitarbeit von Moldaschl, M.: Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie I, Frankfurt/M., New York 1991.
- Dunning, J.H.: The Benefits of Foreign Direct Investment. In: Transnational Corporations, no. 2, vol. IX, 1994, pp. 163-202.
- Emmott, B.: Multinationals - Back in Fashion. In: The Economist, no. 7804, vol. 326, 1993, pp. 3-26.
- Esser, J.: Die Suche nach dem Primat der Politik. In: S. Unseld (Hrsg.): Nachdenken über Deutschland, Frankfurt/M. 1993, S. 409-430.
- Härtel, H.-H. u.a.: Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel - Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden 1996.
- HB (Handelsblatt), Düsseldorf, versch. Jahrgänge.
- Hirsch, J.: Der nationale Wettbewerbsstaat, Berlin/Amsterdam 1995.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Einflußgrößen, Verlaufsformen und Arbeitsfolgen internationaler Rationalisierungsstrategien - Erste Befunde eines laufenden Projektes. In: Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung, Mitteilungen, Heft 14, 1995, S. 6-26.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 24. Jg., 1995a, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Wilhelm, K.-J.: Internationalisierung eines Elektrotechnischen Unternehmens - Das Beispiel ABB. In: P. Meil (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion, Frankfurt/M., New York 1996, S. 101-122.
- Jürgens, U.; Klingel, H.: Internationalisierung als Struktur und Strategie im Werkzeugmaschinenbau - Das Beispiel der Firma Trumpf. In: P. Meil (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion, Frankfurt/M., New York 1996, S. 27-56.
- Kennedy, P.: Aufstieg und Fall der großen Mächte, Frankfurt/M. 1991.
- Krugman, P.: Competitiveness - A Dangerous Obsession. In: Foreign Affairs, no. 2, vol. 73, 1994, pp. 28-43.
- Kurz, R.: Der Kollaps der Modernisierung, Frankfurt/M. 1991.
- Leimbach, A.: "Made in Germany" zählt wieder. In: VDI-Nachrichten, Nr. 20, 17.5.1996, S. 4.
- Leppänen, R.: ABB Action Receipe, Helsinki 1994.
- Macharzina, K.: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 1993.
- Martin, H.-P.; Schumann, H.: Die Globalisierungsfalle, Hamburg 1996.
- Maskell, P.: Localised Low Tech Learning. Paper to be presented at the 28th International Geographical Congress, Den Haag, August 1996.
- Meil, P. (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion - Strategien und Strukturen - Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien" Band II, Frankfurt/M., New York 1996.

- Narr, W.-D.; Schubert, A.: Weltökonomie - Die Misere der Politik, Frankfurt/M. 1994.
- Ohmae, K.: Die neue Logik der Weltwirtschaft, Hamburg 1992.
- Osterloh, M.; Weibel, A.: Handlungsspielräume eines multinationalen Unternehmens - Das Beispiel ABB. In: P. Meil (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion, Frankfurt/M., New York 1996, S. 123-148.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996.
- Prokla-Redaktion: Der Nationalstaat zwischen globaler Ökonomie, regionaler Blockbildung und regionalistischem Separatismus. In: Prokla: Regionalisierung der Weltgesellschaft, Heft 1, 1993, S. 3-11.
- Roth, B.: Weltökonomie oder Nationalökonomie? Marburg 1984.
- Ruigrok, W.; Tulder, R. van: The Logic of International Restructuring, London/New York 1995.
- Scharpf, F.W.: Föderalismus und Demokratie in der transnationalen Ökonomie. In: K. von Beyme; C. Offe (Hrsg.): Politische Theorien in der Ära der Transformation, Opladen 1996, S. 621-634.
- Schultz-Wild, R. u.a.: Internationalisierung der Produktion - Neue Arbeitsteilung in transnationalen Netzwerken, hektogr., Forschungszentrum Karlsruhe/PFT, Karlsruhe 1997 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Senghaas, D. (Hrsg.): Kapitalistische Weltökonomie - Kontroversen über ihren Ursprung und ihre Entwicklungsdynamik, Frankfurt/M. 1979.
- Simon, H.: Die heimlichen Gewinner, Frankfurt/M., New York 1996.
- Storper, M.: Territories, Flows and Hierarchies in the Global Economy. In: Außenwirtschaft, Heft 11, 50. Jg., 1995, S. 265-293.
- Teubner, G.: Die vielköpfige Hydra - Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: W. Krohn; G. Küppers (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1991, S. 189-216.
- The Economist, no. 7896, vol. 334, 1995.
- Thurow, L.: The Future of Capitalism, New York 1996.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development): World Investment Report 1995 - Transnational Corporations and Competitiveness, New York/Geneva 1995.
- UNCTAD: World Investment Report 1996 - Investment, Trade and International Policy Arrangements, New York/Geneva 1996.
- VDI-Z, Düsseldorf, versch. Jahrgänge.
- Veltz, P.: Mondialisation villes et territoires - L'économie d'archipel, Paris 1996.
- Wallerstein, I.: Der historische Kapitalismus, Berlin 1984.
- Welge, M.K.: Multinationale Unternehmungen. In: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1365-1378.
- Wilhelm, M.: Neben dem Außenhandel haben die Direktinvestitionen als Internationalisierungsstrategie an Bedeutung gewonnen. In: ifo-Schnelldienst, Heft 7/8, 1996, S. 26-38.
- WirtschaftsWoche, Nr. 36, 1996.
- Wooldridge, A.: Multinationals: Big is Back. In: The Economist, no. 7920, vol. 335, 1995.

Kommentar

Klaus Dörre

SOFI Göttingen

Hirsch-Kreinsen zielt mit seiner Argumentation auf populäre Zerrbilder von heimat- und bindingslosen global players (vgl. etwa Reich 1993; Thurow 1996), denen er eine differenziertere Sicht unternehmerischer Globalstrategien entgegensetzt. Zwar erkennt der Autor den Realitätsgehalt der Globalisierungsthese grundsätzlich an, er gelangt jedoch zu Relativierungen, indem er - häufig übersehene - Voraussetzungen, Beharrungskräfte und retardierende Momente ins Spiel bringt. Die "Grenzen der Globalisierung" verortet Hirsch-Kreinsen primär beim schwierigen Management grenzüberschreitender Unternehmensnetzwerke, bei Organisations- und Integrationsproblemen transnationaler Konzerne.¹ Zugleich verweist er auf höchst unterschiedliche, branchen- und produktspezifische Effekte wirtschaftlicher cross-border-Aktivitäten. Als Pointe seiner Argumentation werden gängige Auflösungsszenarien (Narr, Schubert 1994; Afheldt 1994; Koch 1995) mit einer alternativen Deutung konfrontiert: Vorstellbar sei, daß Globalisierung in win-win-Situationen einmünde und so zum Positivsummenspiel für alle Beteiligten werde.

Aus meiner Sicht sind die vom Autor gegen die Fiktion grenzenloser Kapitalakkumulation ins Feld geführten Überlegungen plausibel. Die Auflistung von "sperrigen" Faktoren wäre noch zu erweitern. So ließe sich z.B. zeigen, daß ein einseitig als Zwang zu raschen Kostensenkungen interpretierter "Globalisierungsdruck" Reorganisationsprozesse und Verfahrensinnovationen in den Unternehmen ernsthaft blockieren kann (vgl. Dörre, Neubert 1995). Nachfolgende Anmerkungen konzentrieren sich indessen auf jene Aspekte, bei denen ich einen Dissens zu Hirsch-Kreinsen vermute.

Mein erster Einwand betrifft die historische Dimension der Globalisierung. Hirsch-Kreinsen geht nach meiner Ansicht allzu rasch von den multinationalen Strategien des fordistischen Kapitalismus zu den Internationalisierungsstrategien der 80er und 90er Jahre über, die er als Rationalisierung entlang grenz-

1 Dies impliziert zugleich eine thematische Beschränkung. Wichtige Dimensionen des Globalisierungsprozesses wie die Entwicklung der Finanz- und Kreditbeziehungen bleiben ausgeblendet.

überschreitender Wertschöpfungsketten deutet. In dieser Phasierung bleibt jedoch etwas Wichtiges unberücksichtigt. Die Herausbildung westeuropäischer Multis war in vielerlei Hinsicht bereits eine Reaktion auf die Internationalisierungsstrategien von US-Unternehmen. Sie erfolgte zu einem Zeitpunkt, als ein bloßes Kopieren dieser Strategien keinen Sinn mehr machte. Sieht man von Ausnahmen (etwa Nahrungs- und Genußmittelproduzenten aus Ländern mit kleinen Binnenmärkten, die sich frühzeitig darauf orientierten, Insider in fremden Märkten zu werden) ab, so war dies der Grund für einen Internationalisierungspfad, den man mit Fug und Recht als "eurozentrisch" bezeichnen könnte.² Charakteristisch ist nicht nur eine räumliche Konzentration von Auslandsinvestitionen auf Westeuropa; viele der europäischen Multis müssen sich überdies mit relativ starken Bargaining-Partnern (Banken, politische Institutionen, Zulieferer, Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen) arrangieren, was ein flexibles Hin- und Herspringen zwischen heimischen und auswärtigen Operationsbasen beträchtlich erschwert. Interessant ist, daß beide Merkmale bis in die jüngere Vergangenheit Gültigkeit besitzen. Steigende Auslandsinvestitionen der in Deutschland beheimateten multinationalen Unternehmen haben bislang an der Eurozentrierung grenzüberschreitender Aktivitäten wenig geändert (Härtel u.a. 1996, S. 152ff., bes. S. 157f.).³ Das Gros der Investoren verfolgt innerhalb der EU eine "Strategie der Risikoreduzierung und des Unternehmenswachstums durch Stärkung nationaler Marktpositionen" (ebd., S. 182). Selbst die Option zu kostenminimierenden Operationen durch eine Wahl jeweils "billigster Standorte" - etwa im osteuropäischen Ausland - wird bislang nur in relativ geringem Maße genutzt (Wells 1992). Mit Blick auf die räumliche Verteilung von Direktinvestitionen ist daher eher von graduellen Veränderungen eurozentrischer Unternehmensstrategien als von einem radikalen Pfadwechsel in Richtung auf "schrakenlose" Triadisierung auszugehen. Man mag dies angesichts defizitärer Verankerung wichtiger Branchen in den Wachstumsmärkten Südasiens und des pazifischen Raums als "Standortschwäche" begreifen. Als Faktum bleibt dennoch, daß sich organisatorische wie kulturelle Integrations- und politische Regulierungsproblematiken für Euro-Companies (Marginson, Sisson 1994) anders, letztlich auch weniger kompliziert darstellen, als das bei einer räumlich realen Globalisierung oder Triadisierung der Fall

- 2 Dieser Pfad unterscheidet sich sowohl von Globalisation als auch von Globalisierung (globaler Lokalisierung). Nur für den Globalisationspfad sind räumlich weite Streuung von Aktivitäten, häufiges Hin- und Herspringen zwischen heimischen und auswärtigen Operationsbasen sowie permanente Standortkonkurrenzen typisch. Globalisierung zeichnet sich dagegen durch den Versuch aus, enge Beziehungen zu heimischen Bargaining-Partnern so lange wie möglich zu erhalten.
- 3 Eine Ausnahme ist die Chemie- und Pharmaindustrie. In diesem Sektor haben die führenden "Champions" ihre Positionen innerhalb der Triade konsequent ausgebaut.

wäre. Zu prüfen ist daher, ob nicht gerade im (west-)europäischen Wirtschaftsraum ein positiver Integrationsprozeß möglich ist, in dessen Verlauf Euro-Companies als Vorreiter den Horizont einer reinen Markt- und Produktionsintegration tendenziell überschreiten.

Das bringt mich zu meinem zweiten Punkt. Hirsch-Kreinsen nennt als qualitatives Kriterium für eine neue Etappe der Globalisierung den Übergang zu transnationalen Unternehmensnetzwerken, die tendenziell in der Lage sind, sämtliche Funktionen an optimalen Standorten zu platzieren und entlang der grenzüberschreitenden Wertschöpfungskette zu integrieren. Zwar betont der Autor, daß von einem "one best way" der Globalisierung keine Rede sein könne. Aber die von ihm diskutierten Strategievarianten⁴ entsprechen doch weitgehend der bei Bartlett, Ghoshal (1990) skizzierten "transnationalen Lösung". Ich bezweifle, daß die neue Qualität von Globalstrategien der 90er Jahre damit zureichend bestimmt ist. Schon auf der Paradigmenebene stehen der "transnationalen Lösung" andere Strategievarianten gegenüber. Für viele industrielle Komplexe bezeichnet die weite räumliche Streuung von Aktivitäten ein relativ frühes Stadium ihrer Internationalisierungsstrategien, das von einer Phase der Rezentralisierung (am Beispiel von FuE: Gerybadze u.a. 1996, S. 5ff.) und Beschränkung auf ausgewählte Standorte und Regionen abgelöst wird (vgl. Ruigrok, van Tulder und ihr Beispiel Dekker, Philipps 1995, S. 138). Gerade der von Hirsch-Kreinsen ins Feld geführte, statistisch kaum erfassbare Trend zur Rationalisierung internationaler Produktionssysteme dürfte über Standortspezialisierung und -konzentration solche Tendenzen fördern (Härtel u.a. 1996, S. 182). Dennoch wird sich ein Übergang zu wirklicher "Transnationalität" (im Sinne einer nationale Spezifika überwindenden Transformation) empirisch allenfalls bei einer begrenzten Zahl von Unternehmen nachweisen lassen. Für die Masse der internationalen "Champions" gilt indessen, daß ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten eine klare Hierarchie aufweisen: Am stärksten internationalisiert ist der Handel, es folgen mit deutlichem Abstand Produktion und Zulieferintegration. Finanzbeziehungen, FuE und Executive Boards des Managements weisen demgegenüber selbst bei den TOP-Hundert der internationalen Champions im Durchschnitt noch immer einen relativ geringen Internationalisierungsgrad auf (vgl. Dörre 1996).⁵

4 Die von Hirsch-Kreinsen beschriebenen "Strategievarianten" bezeichnen lediglich unterschiedliche Integrationsmodi und sind, wie der Autor richtig anmerkt, "realiter nicht voneinander zu trennen".

5 Quantifizierende Aussagen können jedoch den Blick für qualitative Problematiken verstellen. Die Internationalisierung von FuE-Potentialen z.B. ist ein Phänomen, dessen strategische Bedeutung sich in Statistiken nur unzureichend widerspiegelt. Insofern ist wahrscheinlich, daß die Globalisierung einzelner industrieller Komplexe weiter vorangeschritten ist, als das nackte Zahlen belegen können.

Damit bin ich beim dritten Argument. Nach meiner Auffassung macht es wenig Sinn, Internationalisierungsstrategien ausschließlich oder auch nur primär als Rationalisierungsaktivitäten zu deuten. Man nehme als Beispiel nur die jüngsten Strukturveränderungen bei IBM Deutschland (Bildung einer Holding mit mehreren GmbHs, Verselbständigung einzelner Organisationseinheiten, Rezentralisierung innerhalb der Holding; vgl. z.B. Bartusek u.a. 1996, S. 218ff.). Der die letzten Jahre kennzeichnende widersprüchliche Mix aus De- und Rezentralisierungsmaßnahmen scheint, aus einer engen Rationalisierungsperspektive heraus betrachtet, wenig Sinn zu machen. Das Urteil muß jedoch anders ausfallen, wenn man Internationalisierungsstrategien als Versuche begreift, die Regeln zu beeinflussen, nach denen "the game of profit making" funktioniert (Ruigrok, van Tulder 1995). Im internationalen Restrukturierungswettbewerb geht es den beteiligten "Champions" immer auch um eine optimale Kontrolle von Rohstoffen, Technologie, Finanzen, Know-how, Politiknetzwerken, Zuliefer-, Finanz- und Arbeitsbeziehungen. Die Gesamtheit dieser Interaktionsmuster und Bargaining-Arenen konstituiert einen industriellen Komplex mit dem Schlüsselunternehmen (core firm) als Zentrum. Aus meiner Sicht spricht einiges dafür, daß das Management dieses Beziehungsgeflechts das Kardinalproblem jeder Internationalisierungsstrategie darstellt. Die komplexe Kontroll- und Aushandlungsproblematik bindet selbst die Creme der Schlüsselunternehmen auf besondere Weise an ihre heimische Operationsbasis. Jede Internationalisierungsstrategie besitzt daher eine nationale Wurzel, die über gewachsene, teils routinisierte, teils institutionalisierte, somit Berechenbarkeit stiftende Aushandlungsmuster nachhaltigen Einfluß auf die Aktivitäten eines industriellen Komplexes ausübt. Gerade strategierelevante Ressourcen (Finanzen, FuE, Verankerung in Politiknetzwerken) lassen sich am besten innerhalb der heimischen Operationsbasis kontrollieren. Schon deshalb erweist sich für viele "Champions" die Internationalisierung dieser Managementfunktionen als schwierig. Die heimische Operationsbasis bildet somit - zumal bei starken Verhandlungspartnern - ein Gravitationszentrum mit notwendigen Steuerungsressourcen, dessen Regulationsnormen sich nicht einfach außer Kraft setzen lassen. Diese Beharrungskraft des "Nationalen" schließt keineswegs aus, daß grenzüberschreitende Aktivitäten gezielt genutzt werden, um Kräfteverhältnisse in heimischen Politik-Arenen zu beeinflussen. Dabei können Operationen, die z.B. mit Blick auf die "Produktionslogik" vollständig dysfunktional erscheinen (z.B. Ausgründungen), in einer anderen, zeitweilig für wichtiger befundenen Arena (etwa bei der Kontrolle der Arbeitsbeziehungen und dem Unterlaufen tariflicher Regelungen) durchaus "rational" sein.

Dies berührt bereits den vierten und - wie ich meine - entscheidenden Punkt: Für die Frage nach der neuen Qualität von Internationalisierungsstrategien in den 90er Jahren ist es möglicherweise gar nicht so wichtig, herauszufinden, in

welchem Maße sich industrielle Komplexe dem Leitbild eines transnationalen Netzwerks mit integrierten Binnenaktivitäten angenähert haben. Und auch die skizzierten Grenzen solch unternehmenszentrierter Integrationsprozesse sind nur bedingt aussagekräftig. In den Aushandlungsprozessen mit internationalen "Champions" können sie nur wirksam werden, wenn es Akteure mit Sanktionsmacht gibt, die solchen Limitierungen eine Stimme bzw. politisches Gewicht verleihen. Eben dies ist jedoch innerhalb des bestehenden Regulationsmodus nur noch bedingt gewährleistet. Selbst die härtesten Kritiker undifferenzierter Globalisierungsthesen (z.B. Hirst, Thompson 1996) räumen ein, daß die Kluft zwischen steigender Optionenvielfalt multinationaler Unternehmen auf der einen und national oder regional begrenzten Regulationssystemen und Akteuren (Gewerkschaften, Industrieverbände, Regierungen) auf der anderen Seite ständig größer wird. In dieser Konstellation genügt bereits die reale Möglichkeit zur Internationalisierung sämtlicher Managementfunktionen, um gewachsene Aushandlungsprozeduren und Interaktionsmuster dramatisch zu verändern. Innerhalb der industriellen Komplexe läßt sich jede Auftragsvergabe, jede Verteilung von Ersatzinvestitionen als Standortkonkurrenz spielen. Über internes benchmarking und den zur Steuerung des Managementprozesses eingesetzten checks und balances können selbst fiktive Auslagerungsdrohungen und inszenierte Standortkonkurrenzen zur "materiellen Gewalt" werden. Globalisierung erhält so die Funktion eines Bargaining-Chips, dessen Unsicherheit stiftende Machtpotentiale weder vom betrieblichen Management noch durch Interessenvertretungen und Gewerkschaften zureichend kontrolliert werden können. Einmal ins Spiel gebracht, öffnet das Trumpf-As Globalisierung "Entscheidungskorridore" (Ortmann 1995), deren lawinenartiger Dynamik sich die betrieblichen Akteure kaum entziehen können. Auf diese Weise münden auf den ersten Blick nur graduell gewandelte Internationalisierungsstrategien in einen Prozeß "regelverändernder" (Beck 1996) Restrukturierung ein. Mit den Unternehmen werden zugleich deren spezifische Aushandlungsmuster, die Inhalte und Formen interner wie gesellschaftlicher Kompromißbildung sowie das umgebende Institutionengefüge in die internationale Konkurrenz hineingezogen. Das Anwachsen von cross-border-Aktivitäten bedingt aufgrund strukturell defizitärer Regulationssysteme, daß die Zurechenbarkeit von Handlungsfolgen nicht mehr gewährleistet ist. Häufig genügt daher schon der Hinweis auf das Trumpf-As Globalisierung, um Geschäftsleitungen, Betriebsräte und lokale Politik gefügig zu machen. Über die reale Erweiterung des Operationsfeldes multinationaler Unternehmen schiebt sich so eine zweite Realitätsebene, deren erodierender Einfluß auf institutionalisierte Kompromisse, Arbeitsbeziehungen und wohlfahrtsstaatliche Regulation kaum zu überschätzen ist.

Fünftens tangiert, darin stimme ich mit Hirsch-Kreinsen überein, die "neue Globalisierung" nationale Entwicklungspfade. Die Frage ist nur, wie und mit

welchen Konsequenzen. Hier gibt es m.E. bei allen Interpreten der Globalisierung die größten Unsicherheiten. Wenn ich es richtig sehe, werden in der Debatte zwei Extrempositionen formuliert. Am einen Pol stehen die Verfechter einer harten Konvergenzthese. Nach ihrer Auffassung wirkt die Globalisierung als großer Gleichmacher, der längerfristig eine Annäherung unterschiedlicher Kapitalismen bewirkt. Diese Tendenz setzt sich für manche Interpreten als Verallgemeinerung eines zuvor nationalen Modells, als "Sieg" etwa der japanischen (am Beispiel der industriellen Beziehungen: Dore 1996) oder der angelsächsischen (Albert 1992) Kapitalismusvariante durch. Andere unterstellen einen Evolutionsprozeß, bei dem unterschiedliche Modelle auf einen gemeinsamen Konvergenzpunkt zusteuern (für industrielle Beziehungen: Inagami 1996). Die Gegenposition formulieren Verfechter einer harten Pfadabhängigkeitsthese. Danach wird der Druck der Weltmarktkonkurrenz durch die jeweiligen spezifischen Institutionensysteme gefiltert, welche industriellen Komplexen und kollektiven Akteuren bestimmte Handlungsstrategien nahelegen, andere hingegen ausschließen. Auf diese Weise wird ein Evolutionsprozeß innerhalb des jeweiligen nationalen Entwicklungspfades wahrscheinlich (vgl. z.B. Beiträge in Boyer, Drache 1996). Sozialer Wandel und Regeländerungen bleiben inkrementell; d.h., Veränderungen eines nationalen "Modells" führen pfadimmanent lediglich zu einer gewandelten Gestalt eben dieses nationalen Modells. Nach meiner Auffassung spricht einiges für eine dritte Möglichkeit: Die Europäische Union als makroregionales Zentrum grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten schafft die Voraussetzung für ein neues Mischungsverhältnis von supranationalen, nationalstaatszentrierten und lokalen Ebenen der Interessenaggregation. Gerade um die Spielräume für ein solches System europäischer Mehrebenenregulation auszuloten, wäre es sinnvoll, die Eigenheiten "eurozentrischer" Internationalisierungsstrategien genauer ins Visier zu nehmen.

Damit schließt sich der Kreis. Als Fazit möchte ich festhalten: Das von Hirsch-Kreinsen reklamierte Netzwerk-Paradigma genügt nicht, um die neue Qualität grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten zureichend zu bestimmen. Das Besondere der gegenwärtigen Phase ist möglicherweise auf einer Ebene zu suchen, die sich gegen einen engen Rationalisierungszugriff sperrt. Genauer zu klären wäre vor allem das Verhältnis industrieller Komplexe zu den sie umgebenden governance-Strukturen, weil hier die für künftige Entwicklungen ausschlaggebende Nahtstelle von Internationalisierungsstrategien und "beharrenden" gesellschaftlichen Steuerungsmechanismen zu verorten ist.

Literatur

- Affeldt, H.: Wohlstand für niemand? - Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder, München 1994.
- Albert, M.: Kapitalismus contra Kapitalismus, Frankfurt/M. 1992.
- Bartlett, Ch.; Ghoshal, S.: Internationale Unternehmensführung, Frankfurt/M. 1990.
- Bartusek, R.; Dörre, K.; Gröger, H.: Von einer Produktionseinheit zum selbständigen Betrieb - Restrukturierung am Beispiel der Leiterplattenproduktion im IBM-Werk Sindelfingen. In: D. Hoß; B. Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart 1996, S. 218-240.
- Beck, U.: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: U. Beck u.a. (Hrsg.): Reflexive Modernisierung - Eine Kontroverse, Frankfurt/M. 1996, S. 19-112.
- Boyer, R.; Drache, D. (eds.): States Against Markets - the Limits of Globalization, London 1996.
- Dore, R.: Unions between Class and Enterprise. In: Industrielle Beziehungen, Heft 2, 3. Jg., 1996, S. 154-172.
- Dörre, K.: Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen? - Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen, Vorabdruck in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 24, 1996, S. 15-29.
- Dörre, K.; Neubert, J.: Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen - Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation". In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 5 - Empirische Studien, Berlin 1995, S. 167-214.
- Gerybadze, A.; Meyer-Krahmer, F.; G. Reger: Globales Management von Forschung und Innovation, o.O. 1996.
- Härtel, H.-H.; Jungnickel, R. u.a.: Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel - Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden 1996.
- Hirst, P.; Thompson, G.: Globalisation in Question, Cambridge 1996.
- Inagami, T.: The Death of the Labour Movement and the Japanisation of Industrial Relations. In: Industrielle Beziehungen, Heft 2, 3. Jg., 1996.
- Koch, C.: Die Gier des Marktes - Die Ohnmacht des Staates im Kampf der Weltwirtschaft, Wien 1995.
- Marginson, P.; Sisson, K.: 'The Structure of Transnational Capital in Europe - The Emerging Euro-Company and its Implications for Industrial Relations'. In: R. Hyman; A. Ferner (eds.): New Frontiers in European Industrial Relations, Oxford 1994.
- Narr, W.D.; Schubert, A.: Weltökonomie, Frankfurt/M. 1994.
- Ortmann, G.: Formen der Produktion, Opladen 1995.
- Reich, R.B.: Die neue Weltwirtschaft, Frankfurt/M. 1993.
- Ruigrok, W.; Tulder, R. van: The Logic of International Restructuring, London/New York 1995.
- Thurow, L.: Die Zukunft des Kapitalismus, Düsseldorf 1996.
- Wells, L.T.: Conflict or Indifference - US Multinationals in a World of Regional Trading Blocs, OECD, Paris 1992.

Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil?

Michael Schumann, Detlef Gerst

SOFI Göttingen

1. Ausgangspunkte der Darstellung

Rekapitulieren wir zunächst. In der Berichterstattung 1993 zum Schwerpunkt "Produktionsarbeit" bilanziert Dieter Sauer in seinem Beitrag über "Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung" die zurückliegende zehnjährige industriesoziologische Debatte über neue Produktionskonzepte versus alten Taylorismus. Er konstatiert dabei einen allgemeinen Konsens in der Frage, daß ein grundlegender Umbruch betrieblicher Rationalisierung stattgefunden habe, der sich insbesondere in einer neuen Wertschätzung und entsprechend verändertem Umgang mit menschlicher Arbeit ausdrücke. Nach einer Phase der "Unübersichtlichkeit" und "Unbestimmtheit" seien nun zu Beginn der 90er Jahre deutliche Konturen erkennbar und eine "generalisierende Tendenzaussage" möglich: Eine "dualistische Entwicklung" stehe ins Haus. Für die Industriearbeit zeige sich ein "relativ stabiles Nebeneinander" von einerseits nach wie vor "restriktiver" und andererseits "reprofessionalisierter" Produktionsarbeit; die erstere konzentriere sich auf die manuellen, die letztere auf die technisierten Fertigungen.

Diese Position markiert den Startpunkt unserer Argumentation. Wir verzichten darauf, den in den Beiträgen der Berichterstattung "93" vorgestellten Sachstand nochmals zu wiederholen. Vielmehr konzentrieren wir uns im vorliegenden Text ganz auf die Frage: Inwieweit hat in den Jahren 1993 bis 1996 das betriebliche Rationalisierungsgeschehen die damaligen Tendaussagen bestätigt, und welche Weiterentwicklungen sind zu beobachten? Wir werden uns dabei schwerpunktmäßig mit der betrieblichen Wiederaufnahme des Gestaltungsansatzes Gruppenarbeit und den damit verbundenen arbeitspolitischen Veränderungen beschäftigen. Damit wird zwar nicht die gesamte den Wandel der Produktionsarbeit berührende betriebliche Rationalisierung berücksichtigt; doch eine Wirkung der in diesen Jahren alles überwölbenden Lean-Production-Debatte lag ja gerade darin, daß sich die Suche nach einem effektiven Arbeits-

einsatz und einer besseren Nutzung des Faktors Arbeit weitgehend in Maßnahmen zur Erprobung unterschiedlicher Varianten der Gruppenarbeit bündelten.¹

Gemeinsam ist dem arbeitspolitischen Konzept der Gruppenarbeit, daß es - allerdings in sehr unterschiedlicher Dosierung - neben Elementen der Aufgabenintegration eine Erweiterung der Selbstorganisation der Beschäftigten vorsieht, d.h. der Möglichkeiten von Arbeitsgruppen, Arbeitsaufgaben oder Teilaufgaben in einem bestimmten Umfang eigenständig zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren. Selbstorganisation als Merkmal von Industriearbeit ist weder ein neues Phänomen, noch auf die Arbeitsform Gruppenarbeit als Voraussetzung angewiesen, denn auch in der tayloristischen Arbeitsorganisation war die von den Beschäftigten zu erbringende Arbeitsleistung nie vollständig von Spezialisten vorab bestimm- und planbar, wenngleich ein umfassender

-
- 1 Das neue empirische Material gewinnen wir vor allem aus eigenen Forschungen über neue arbeitspolitische Konzepte, insbesondere zur Einführung von Gruppenarbeit. Unsere zwischen 1993 und 1996 durchgeführten Untersuchungen erstreckten sich auf Pilotprojekte der Gruppenarbeit in insgesamt drei Unternehmen, davon zwei Automobilhersteller und ein Automobilzulieferer aus dem Bereich der Elektro- und Elektronikindustrie. In die Studie einbezogen wurden elf Projekte, deren Einführungsphase als abgeschlossen galt (Laufzeit zum Zeitpunkt unserer Recherchen mindestens ein Jahr) und wo mit der Evaluierung nach dem "Erfolg" gefragt wurde, sowie sechs Vorhaben, in denen wir zu zwei Zeitpunkten (Startpunkt und nach mindestens einem Jahr Laufzeit) recherchierten. Sechs Projekte repräsentieren Gruppenarbeit-Erprobungen in kapitalintensiver, technisierter Produktion mit dem dominanten Arbeitstypus des Systemregulierers, zehn betreffen personalintensive Montagen, mehrheitlich mit dem Arbeitstypus der repetitiven, mehr oder weniger kurzzyklischen Handarbeit am Produkt; ein Fertigungsbereich ist durch eine Mischstruktur, eine Kombination von technisierter und manueller Fertigung gekennzeichnet. Als methodisches Vorgehen wählten wir Fallstudien und Cross-Examination-Recherchen: weitgestreute Expertengespräche, intensive mehrtägige Arbeitsanalysen und Gruppenbeobachtungen sowie mündliche qualitative (Auswahl) und schriftliche standardisierte (Totalerhebung) Interviews mit Gruppenmitgliedern. Die Untersuchung bezog insgesamt 80 Arbeitsgruppen ein; es wurden in diesem Rahmen 200 qualitative mündliche und 800 schriftlich standardisierte Interviews durchgeführt (vgl. zur Evaluationsstudie Gerst u.a. 1994; 1995; Kuhlmann 1996; Schumann, Gerst 1996). Wir beziehen über unsere eigene Untersuchung hinaus insbesondere Berichte über VW-Mosel und Opel Eisenach mit ein (Mickler u.a. 1996).

Vorliegende Untersuchungen zur Verbreitung der Gruppenarbeit - deren Daten freilich durchweg mit Vorsicht zu behandeln sind, weil ihre empirische Basis jeweils begrenzt ist und zuverlässige Informationen über diese Arbeitspolitik nur durch eigene Vorabrecherchen, d.h. nicht über betrieblich abfragbar verfügbare Datensätze gewonnen werden können - signalisieren durchweg einen Trend zur Ausweitung und zum Teil bereits zur Verallgemeinerung dieser Arbeitsform (vgl. Roth 1996; Kleinschmidt, Pekruhl 1994; Antoni 1996).

betrieblicher Kontrollanspruch seitens des Managements eng mit dem Taylorismus verbunden ist. Ein wesentliches Merkmal jedenfalls bestimmter Ausprägungen von Gruppenarbeit ist die Verlagerung von dispositiven Aufgaben, die in der tayloristischen Fabrikorganisation in der Verantwortung von Meistern, Vorarbeitern oder Arbeitsvorbereitern liegen, in die Zuständigkeit der Gruppen. Dabei besteht das Neue an der Selbstorganisation neben ihrer systematischen und formellen Erweiterung darin, daß sie nicht von einzelnen, sondern von ganzen Arbeitsgruppen wahrgenommen wird.

Die Reichweite der damit initiierten Arbeits- und Betriebsveränderung ist freilich zu präzisieren. Selbstorganisation ist nicht mehr und nicht weniger als das Ergebnis einer Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung an die Shop-floor-Beschäftigten - für "Arbeitsautonomie" oder "Betriebsdemokratie" (in diesem Kontext häufig als Perspektive der Veränderung eingebracht) ist sie zwar eine wichtige Voraussetzung, doch diese Begriffe greifen deutlich weiter. Wie sich eine Erweiterung der Selbstorganisation auf Einzeldimensionen der Arbeitssituation auswirkt, läßt sich nicht verallgemeinernd bestimmen, sondern lediglich am Einzelfall herausarbeiten. Neben der Reichweite von Selbstorganisation ist vor allem danach zu fragen, wem die Selbstorganisation letztlich dient (Babson 1995; Ramsay 1987). Die Arbeitswirkungen können sehr unterschiedlich und widersprüchlich sein; in der Dimension der Handlungsspielräume sind sowohl deren Erweiterung als auch Einschränkung, in der Dimension der Arbeitsbelastungen sowohl eine Erhöhung als auch eine Verringerung vorstellbar.

Insofern ist also erweiterte Selbstorganisation nicht per se mit Arbeitsverbesserung gleichzusetzen. Der Hauptgrund für möglicherweise ambivalente oder in der Bilanz sogar negative Arbeitswirkungen liegt darin, daß die Einführung der Gruppenarbeit in den 90er Jahren nicht mehr vorrangig mit sozialpolitischen Zielen begründet wird, sondern nur praktiziert wird, wo sie sich ausdrücklich als arbeitspolitische Rationalisierung legitimiert, wirtschaftliche Vorteile verspricht und als ein arbeitsgestalterisches Mittel zur Steigerung von Produktivität gilt. Gruppenarbeit muß insofern im Spannungsfeld von Beschäftigtenbedürfnissen und Betriebsanforderungen betrachtet und evaluiert werden (vgl. Minssen 1995; Moldaschl, Schmierl 1994; Moldaschl 1997; Howaldt 1993).

In der betrieblichen Gruppenarbeitspraxis, so ein zentrales Ergebnis unserer Forschung, finden sich zwar nahezu überall ambivalente Arbeitswirkungen der Gruppenarbeit, allerdings mit sehr unterschiedlichen Mischungsverhältnissen von positiven und negativen Aspekten. Entscheidend für die Frage, welchen Interessen die Integration von dispositiven Aufgaben dient, eher dem betrieblichen Interesse an Leistungserhöhung und Flexibilisierung des Personaleinsatzes oder (darüber hinaus) dem Interesse der Gruppenmitglieder an solidari-

schen Arbeitsformen, erweiterten arbeitsinhaltlichen Anforderungen und echten, auch unter Entlastungsgesichtspunkten nutzbaren gestalterischen Spielräumen, sind die den Gruppen zur Verfügung stehenden *Ressourcen der Selbstorganisation*. Hierunter sind unter anderem die Gegenstände zu fassen, auf die sich die Selbstorganisation der Gruppe erstreckt, wobei leistungspolitischen Fragen eine besondere Stellung zukommt. Zu den Ressourcen zählen darüber hinaus zeitliche Spielräume, ohne die eine Gruppe nicht in der Lage ist, gestalterische Optionen sowie gemeinsam getragene Regeln, Umgangsformen und Konfliktlösungsmechanismen zu entwickeln. Eine weitere Voraussetzung der Nutzung von Selbstorganisation auch im Gruppeninteresse sind Institutionen, wie "Gruppensprecher" (gewählte, gleichberechtigte Gruppenmitglieder) und "Gruppengespräche" (freie Themenwahl und organisatorische Gestaltungsfreiheit durch die Gruppenmitglieder).

Weil Gruppenarbeit in der betrieblichen Praxis gerade im Hinblick auf diese Dimensionen in sehr unterschiedlichem Gewande organisiert wird, unterscheiden wir in unseren Gruppenarbeitsuntersuchungen zwischen "strukturinnovativen" und "strukturkonservativen" Gestaltungsansätzen - wissend, daß damit nur die Pole einer in der Realität durch viele Zwischenformen gekennzeichneten Umsetzung der Gruppenarbeit unterschieden werden. Während letztere die traditionelle Arbeitspolitik mit hoher Arbeitsteilung bei rigider Trennung von Planung und Ausführung sowie hierarchischer Führung in einer modernisierten Form fortschreibt, gehört zur strukturinnovativen Konzeptionalisierung der ernsthafte Versuch der Rücknahme von Arbeitsteilung, des Abbaus von hierarchischen Vorgaben und des Aufbaus erweiterter Selbstorganisation und Zuständigkeiten des Fertigungspersonals (vgl. im einzelnen Schumann, Gerst 1996).

Strukturinnovative Gruppenarbeit als alternative arbeitspolitische Rationalisierung zu den traditionellen Konzepten setzt auf qualifiziertere, anspruchsvollere und attraktivere Anforderungsprofile sowie auf erweiterte Selbstorganisation, die tatsächlich Freiheitsgrade für eigenverantwortliches Arbeiten im Rahmen konsensualer Leistungsvereinbarungen eröffnet. Ein Ansatzpunkt strukturinnovativer Arbeitsgestaltung ist eine breite Aufgaben- und Funktionsintegration, die sich nicht auf die Erweiterung von direkt produktiven Tätigkeiten beschränkt, sondern auch indirekte Funktionen aus dem Bereich der Wartung und Instandhaltung sowie qualitätssichernde, logistische und planende Aufgaben einbezieht. Selbstorganisation, das zweite Standbein strukturinnovativer Gruppenarbeit, bedeutet hier eine deutliche Rücknahme der hierarchischen Position des Meisters und die Übertragung einer Reihe von dispositiven Aufgaben in die Verantwortung von Arbeitsgruppen. Die gewählten Gruppensprecher agieren zwar in der Rolle von Ansprechpartnern, Moderatoren und Koordinatoren, sind darüber hinaus aber weder weisungsbefugt noch durch Sonderaufgaben aus der Gruppe herausgehoben. Letztlich ist strukturinnovative

Gruppenarbeit der Versuch, auf dem Wege eines ganzheitlicheren Aufgabenprofils eine verbesserte Arbeitsmotivation zu erzielen und die Bereitschaft zu erhöhen, sich aktiv an betrieblichen Optimierungen zu beteiligen.

Auch *strukturkonservative Gruppenarbeit* weiß um die besondere Bedeutung der Arbeitskraft für den Produktionserfolg und um die Grenzen einer nur über finanzielle Kompensation gewonnenen Arbeitsmotivation. Gewünscht werden mehr Eigeninitiative und selbstverantwortliches Handeln, insbesondere zur Fehlervermeidung und -beseitigung sowie zur Prozeßverbesserung; dafür sieht dieses Konzept der Gruppenarbeit Elemente der Selbstorganisation und Absprachen über das Leistungssoll vor. Doch diese "Zugeständnisse" zur Aktivierung der Leistungsbereitschaft und des Einsatzwillens erfolgen in homöopathischen Dosierungen. Nicht nur eröffnet das nach wie vor höchst restriktive Aufgabenprofil wenig Entfaltungschancen; auch der von den Vorgesetzten eingesetzte und finanziell prämierte Gruppensprecher garantiert mit eigenen Kontroll- und Anweisungsbefugnissen die Engführung der freigegebenen Leine.

Wir gliedern unsere Darstellung nach den Entwicklungslinien in den "technisierten Fertigungen", in denen die Verbreitung der neuen Produktionskonzepte zur Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit führte (Abschnitt 2), und den "manuellen Montagebereichen", in denen sie nicht bzw. nur höchst begrenzt griffen und alte Konzepte weitergeführt wurden (Abschnitt 3).

Ein Exkurs (Abschnitt 4) über die Restrukturierung des unteren Managements, d.h. vor allem der Meisterposition, soll die Rückbindung dieser Entwicklung auf die gesamte Betriebsorganisation unterstreichen. Schließlich werden wir in einer abschließenden Passage darauf hinweisen (Abschnitt 5), daß in den letzten Jahren neue gesellschaftlich-betriebliche Entwicklungen erkennbar werden, die vor dem Hintergrund in Aussicht genommener grundlegender Korrekturen und Umsteuerungen des deutschen Produktionsmodells auf eine Zukunft der Industriearbeit verweisen, die, käme es zu diesem Wandel, die Trendaussagen des Jahres 1993 ganz grundlegend in Frage stellen würden.

2. Technisierte Fertigungsbereiche: Ausbau der Professionalisierung

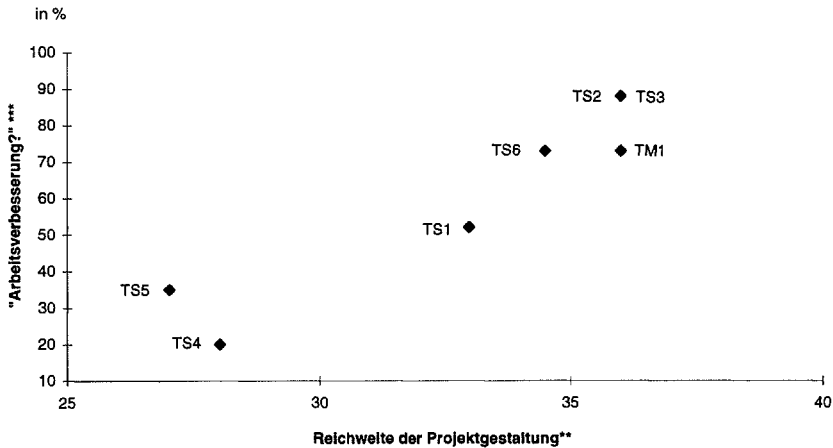
Die in der Berichterstattung "93" vorgestellte Reprofessionalisierung in den technisierten, (teil-)automatisierten Fertigungen durch die Rücknahme fertigungsinterner Arbeitsteilung und (ansatzweise) Integration der im Taylorismus auseinanderdividierten direkten und indirekten Funktionen zu ganzheitlicheren Aufgabenprofilen der "Systemregulierer" (Prozeßvorbereitung und -gewährleistung einschließlich Qualitätssicherung und Instandhaltung) beschränkte sich auf eine ausschließlich arbeitsorganisatorische Restrukturierung. Erst mit den Konzepten der strukturinnovativen Gruppenarbeit wird nun in den letzten Jah-

ren auch die Betriebsorganisation in die Umgestaltung einbezogen. Die darin angelegte Überwindung der Zweiteilung zwischen Planung und Ausführung und die betriebene Dezentralisierung schaffen Raum, um Planungs- und auch Entwicklungsarbeiten verstärkt in die Zuständigkeit der Systemregulierer zu verschieben. Der Abbau von Betriebshierarchie, das Erweitern der Handlungsspielräume und erhöhte Chancen zur Selbstorganisation weisen in Richtung Stabilisierung des "Problemlöser"-Konzepts und zielen darauf, den Systemregulierer über einen Gewährleister definierter Prozesse hinaus zu einem Gestalter und Optimierer aufzuwerten, der selbst aktiv am Geschäft der Rationalisierung und Prozeßinnovation teilnimmt.

In den (teil-)automatisierten Arbeitssystemen findet strukturinnovative Gruppenarbeit deswegen gute Umsetzungschancen, weil dieser Gestaltungsansatz bisher verfolgte Integrationsstrategien weiterführt und sich als Konzept gerade dort anbietet, wo die Arbeitsaufgaben wie bei der Systemregulierung umfassende Kenntnisse, Eingriffskompetenzen und Kooperationen erfordern. Am Projekt "DNC-Dreherei" (TS3, vgl. Abb. 1 und Tab. 1) kann beispielhaft demonstriert werden, wie durch das Gruppenarbeitskonzept arbeits- und betriebsorganisatorische Restrukturierung kombiniert werden und welche Arbeitswirkungen damit für die Beschäftigten verbunden sind:

- In dem *Fertigungsbereich* werden an überwiegend unverkoppelten DNC-Maschinen eine große Anzahl unterschiedlichster Kleinteile in kleinen Serien gefertigt. Vor Einführung der Gruppenarbeit haben die hier beschäftigten Systemregulierer an Einzelmaschinen gearbeitet und ihre Leistung im Einzelakkord abgerechnet. Die Qualifikationsunterschiede innerhalb der Fertigungsmannschaft waren beträchtlich, und nur wenige hatten die Ausbildung für komplexe Bearbeitungen. Für Einrichtarbeiten und die Versorgung mit Rohteilen und Werkzeugen waren Einrichter zuständig.
- Durch die Einführung der Gruppenarbeit hat sich der *Aufgaben- und Funktionszuschnitt* der Systemregulierer deutlich erweitert. Die Position des Einrichters wurde abgeschafft und dessen Aufgaben innerhalb der Gruppe verteilt. Ziel war es, die Systemregulierer für die Tätigkeit an möglichst vielen Maschinen und die Bearbeitung unterschiedlichster Fertigungsaufträge einzusetzen. Dadurch wurden die Gruppenmitglieder zu Verantwortlichen - beispielsweise für Meßmittel, Betriebsmittel oder sonstige Hilfsmittel. Diese Aufgaben werden innerhalb der Gruppe zum überwiegenden Teil rotierend wahrgenommen. In die Gruppe integriert wurden auch die Aufgaben der Werkzeugvoreinstellung, der Maschineneinrichtung, der Optimierung der Fertigungsprogramme und der kontinuierlichen Verbesserung des Gesamtprozesses. Die Qualitätskontrolle zählte bereits vor Einführung der Gruppenarbeit zu den Aufgaben des Fertigungspersonals.
- Angestrebt wurde die *Qualifizierung* zur möglichst homogenen und flexiblen Arbeitsgruppe; nur einem Teil der Mannschaft wurde freilich die Möglichkeit gegeben, sich in einem umfangreichen Schulungsprogramm und durch die zeit-

Abb. 1: Bewertung der Gruppenarbeit und Reichweite der Projektgestaltung*
- Technisierte Fertigung -



* TS/TM = Technisierte Fertigungen

TS1 automatisierte Bremsscheibenfertigung
 TS2 roboterisierte Karosseriemontage
 TS3 DNC-Dreherei
 TS4 automatisierter Spritzguß
 TS5 automatisierte Leiterplattenbestückung
 TS6 automatisierte Schwungradfertigung
 TM1 Auspuffkrümmerfertigung

** Summe der Einstufungen im jeweiligen
 Projektprofil

*** % der Beschäftigten, die ihre Arbeit durch
 die Gruppenarbeit als verbessert ansehen.

weilige Mitarbeit in der Arbeitsvorbereitung zu Programmierern weiterzuqualifizieren. Die Programmierer sind heute neben der Fertigung und der Unterstützung bei schwierigen Einrichtarbeiten für das Schreiben der Fertigungsprogramme zuständig.

- Erweitert wurde auch die *Zusammenarbeit mit dem Umfeld* der Fertigung, vor allem dadurch, daß jetzt nicht mehr der Einrichter, sondern jeder der Gruppenmitglieder selbst mit dem Instandhaltungspersonal kooperiert. Etwa zeitgleich mit der Einführung der Gruppenarbeit und im Zusammenhang mit der Zentralisierung des Werkes wurden darüber hinaus Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung, der Planung und der Zeitwirtschaft unmittelbar neben dem Gruppenarbeitsbereich in einem Großraumbüro zusammengefaßt. Damit konnte die Zusammenarbeit mit der Gruppe ausgebaut werden.
- In der DNC-Dreherei wurde eine sehr weitreichende *Selbstorganisation* mit einer beachtlichen Ausweitung der Handlungsspielräume entwickelt. Die Gruppe schreibt nicht nur ihre eigenen Schichtpläne und organisiert die Maschinenbelegung, sondern es ist ihr beispielsweise auch gelungen, unterstützt

durch den Betriebsrat, eine Gleitzeitregelung durchzusetzen. Der Wegfall des Einzelakkords und die Einführung von Festlohn haben den Gruppenmitgliedern daneben auch Spielräume für umfangreiche Verbesserungsaktivitäten eröffnet. Auf Initiative der Gruppe hat diese jetzt beispielsweise die Zuständigkeit für die Werkzeugbestellung und -verwaltung übernommen.

Tab. 1: Projektprofile der evaluierten Gruppenarbeitsfälle
- Technisierte Fertigung -*

Dimensionen (1 = sehr gering 5 = sehr hoch)	Systemregulierung						Maschinen- bedienung
	TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TM1
Umfang an unmittelbaren Produktionsaufgaben	5	4,5	5	4	3	5	5
Umfang an indirekten Produktionsaufgaben	4	4	3	3	3	4	4
Umfang an dispositiven Aufgaben	2,5	3	4	2	2,5	4	4
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	2	3,5	3	3	1,5	3	4
Zusammenarbeit mit den Kollegen	3,5	4	4	3	3	3	3
Selbstorganisation/ Handlungsspielraum	4	5	5	3	3,5	4	5
Einsatzflexibilität	4	4,5	4	3	3,5	4	4,5
Möglichkeiten des Belastungsausgleichs	4	4	4	4	3,5	3,5	3
Qualifikationsanforderungen	4	3,5	4	3	3,5	4	3,5
Reichweite des Projektprofils	33	36	36	28	27	34,5	36

* Die Tabelle enthält Einstufungen auf der Basis von Auswertungen der Arbeitsanalysen und Gruppenbeobachtungen. Grundlage der jeweiligen Einstufung ist der Vergleich sämtlicher in die Untersuchung einbezogener Gruppenarbeitsprojekte, mit dem Ziel, die Relation der Einzelprojekte möglichst genau abzubilden. Mit dem Verfahren wollen wir einerseits die Richtung und Reichweite der Veränderung beim einzelnen Projekt verdeutlichen und andererseits die Vergleichbarkeit des Wandels aller Projekte ermöglichen. Da wir keine Messungen vorgenommen haben, handelt es sich um qualitativ begründete Einstufungen.

- Mit der Gruppenarbeit sind in der DNC-Dreherei durch die zahlreichen indirekten Aufgaben die Möglichkeiten zum *Belastungsausgleich* gestiegen. Zudem ist niemand mehr nur für seine Maschine zuständig, sondern die gesamte Gruppe für den gesamten Fertigungsbereich ihrer Kostenstelle, was in diesem Fall gegenseitige Unterstützung begünstigt.

- Die *Zusammenarbeit mit den Kollegen*, die aufgrund der Einzelmaschinenbedienung vor der Gruppenarbeit nur gering ausgeprägt war, wurde deutlich intensiviert und durch zahlreiche gemeinsame dispositive Aufgaben und durch regelmäßige Gruppengespräche gestärkt. Sie wird koordiniert und moderiert von einem gewählten Gruppensprecher, der keine Sonderaufgaben wahrnimmt, sondern nur als "Sprecher" und Moderator von Gruppenaktivitäten fungiert; er erhält keine Sondervergütung.
- Der Wechsel vom traditionellen Führungsverständnis in Richtung Unterstützung der teilautonomen Fertigungsgruppen ist in der DNC-Dreherei verglichen mit anderen Gruppenarbeitsprojekten relativ leicht gefallen. Die sehr jungen und gerade erst kurze Zeit vor Einführung der Gruppenarbeit aus der Fertigung aufgestiegenen bzw. frisch rekrutierten *Meister* haben die zeitlichen Spielräume, die sie durch die Übertragung von dispositiven Aufgaben an die Gruppenmitglieder gewonnen haben, dadurch genutzt, daß sie jetzt mehr in die bereichsübergreifende Koordination und in die planerische Arbeit der indirekten Fertigungsbereiche eingebunden sind. Aus diesem Grund sind die Meister neben den Vertretern der indirekten Bereiche ebenfalls in dem Großraumbüro untergebracht.
- In einem Punkt unterscheidet sich dieser Fall deutlich von anderen Gruppenarbeitsprojekten. In den meisten der von uns untersuchten Gruppen wurden die Aufgaben- und Funktionserweiterungen nur unzureichend in der *Personalbemessung* berücksichtigt, so daß die Gruppenarbeit auch gestiegene Leistungsanforderungen und erhöhte Arbeitsbelastungen zur Folge hatten. Dies ist in der DNC-Dreherei in weit geringerem Ausmaß der Fall, weshalb die neu gewonnenen Spielräume zur Belastungsregulation und vor allem der abgebaute Druck des Einzelakkords kompensierend wirken. Dennoch sind die Gruppenmitglieder einem beachtlichen Leistungs- und Optimierungsdruck ausgesetzt, der damit zusammenhängt, daß die Fertigung mit externen Anbietern um Aufträge konkurriert und die Gruppe gezwungen ist, die Prozesse so zu organisieren, daß die mit den internen und externen Kunden ausgehandelten Zielpreise auch realisiert werden. Auf diese Weise sieht sich die Gruppe ständig mit der Drohung eines Wegbrechens der Aufträge und damit auch der Grundlage ihrer Beschäftigung konfrontiert.
- Der in der DNC-Dreherei verfolgte Restrukturierungsansatz wird von den Gruppenmitgliedern voll mitgetragen und als eine deutliche Verbesserung ihrer Arbeitssituation bewertet, wie unsere Befragungsergebnisse zeigen (vgl. Tab. 2a). 80% der Gruppenmitglieder beurteilen die Gesamtveränderung positiv; ähnlich eindeutig fällt das *Urteil* auch für die Dimensionen "Interessantheit der Arbeit", "fachliche Anforderungen", "Selbständigkeit" und die "Zusammenarbeit mit den Kollegen" aus. Selbst in der Frage der Arbeitsbelastungen sehen große Teile des Fertigungspersonals (38%) Verbesserungen bzw. keine Veränderungen (60%) - ein auch in der technisierten Fertigung eher ungewöhnliches Ergebnis. Aufgrund dieser insgesamt positiven Gruppenarbeitserfahrung plädieren fast alle Gruppenmitglieder auch zukünftig für Gruppenarbeit (vgl. Tab. 2b).

Tab. 2a: Bewertung der Gruppenarbeit: Projekt automatisierte DNC-Dreherei (TS3) (n = 41)

"Sie arbeiten ja hier in Gruppenarbeit: Wie sind Ihre Erfahrungen damit?"	verbessert (%)	keine Veränderung (%)	ver- schlechtert (%)
Arbeitssituation insgesamt	88	7	5
Fachliche Anforderungen	85	15	0
Selbständigkeit	95	3	3
Interessantheit	95	5	0
Zusammenarbeit mit Kollegen	78	20	2
Arbeitsbelastungen	38	60	3

Tab.2b: Bereitschaft, in Gruppenarbeit zu arbeiten: Projekt DNC-Dreherei (TS3) (n = 41)

"Wären Sie auch in Zukunft bereit, in Gruppenarbeit zu arbeiten?"	ja (%)	unentschieden (%)	nein (%)
	88	5	7

Das Projekt "DNC-Dreherei" steht für konzeptionell weitreichende arbeits- und betriebsorganisatorische Restrukturierung in der technisierten Fertigung. In unserem Untersuchungssample repräsentiert es zusammen mit dem Fall "Roboterisierte Karosseriemontage" (TS2) sowohl in der Reichweite des Projektprofils (vgl. Tab. 1) als auch in der Rezeption der Arbeitsveränderung durch die Beschäftigten (vgl. Abb. 1) die erfolgreichste Neugestaltung. In der Perspektive ambivalenter Arbeitswirkungen von Gruppenarbeit ergibt eine Analyse dieser beiden Fälle ein ganz eindeutiges Übergewicht der Arbeitsverbesserungen: erweiterte Handlungsspielräume, Qualifizierungschancen, ein durch planerische Kompetenzen ganzheitlicheres Aufgabenprofil und eine solidarischere Form der Zusammenarbeit. Dem steht in der roboterisierten Karosseriemontage ein durch Aufgabenintegration erhöhter Zeitdruck gegenüber, der allerdings durch erweiterte Spielräume der Belastungsregulation mehr als nur kompensiert wird, so daß ein großer Teil der Beschäftigten in diesem Projekt (42%) der Ansicht ist, daß sich die Chancen, dauerhaft mit den Arbeitsbelastungen zurechtzukommen, verbessert haben (verschlechtert = 4%). Auch gruppeninterne Machtprozesse oder die Verdrängung unliebsamer oder leistungsschwäche-

rer Kollegen spielen in beiden Projekten nicht die negative Rolle, wie sie in der Gruppenarbeitsliteratur bisweilen pauschal unterstellt wird.

Probleme der Integration einzelner in den Gruppenzusammenhang, das "Ausruhen" von Gruppenmitgliedern zu Lasten der ganzen Gruppe, Cliquenbildung und "ungerechte Verteilung der Arbeitsaufgaben" werden von den Gruppenarbeitern zwar als Schattenseite der Selbstorganisation durchaus auch benannt, aber sie dominieren nicht das Bild: Diese Problemlagen werden von den Gruppenmitgliedern im täglichen Arbeitsprozeß und in den Gruppengesprächen bewältigt und stellen weder den Gruppenzusammenhalt noch die gegenseitige Unterstützung in Frage. Die Bereitschaft, leistungsschwächere Gruppenmitglieder mitzutragen und zu unterstützen, ist nicht nur in diesen beiden von der Umsetzung her gelungenen High-Tech-Fällen außerordentlich groß, sondern in unserem gesamten Sample.

Ob es mit der Gruppenarbeit gelingt, die Kooperation mit den betrieblichen Spezialisten und dem Umfeld zu intensivieren und tatsächlich auch aus den Planungsbereichen Aufgabenübertragungen durchzusetzen und neue Aufgaben auf möglichst viele Gruppenmitglieder zu verteilen, erweist sich als entscheidend für den Projekterfolg. Der Einsatz von Planungs- und Optimierungsspezialisten ist immer mit der Konsequenz verbunden, daß auf Integration setzende Gestaltungskonzepte unterlaufen und die beruflichen Entwicklungschancen für die Gruppenmitglieder verringert werden. Die Begründungen für eine Strategie des Erhalts von Spezialisierung sind vielfältig; sie beruhen wesentlich auf einem Mißtrauen gegenüber der Lernfähigkeit und der Zuverlässigkeit der Gruppenmitglieder. Dabei spielen freilich auch ökonomische Überlegungen eine Rolle, denn die Aufqualifizierung kompletter Fertigungsgruppen hat Schulungs- und Lohnzusatzkosten (höhere Entgeltgruppen) zur Folge. Eine Lösung, die darauf abzielt, nur einzelne Spezialisten an diese Zusatzaufgaben heranzuführen und sich damit feste und verlässliche Ansprechpartner innerhalb der Gruppen zu schaffen, belastet aber deren innere Strukturen und Beziehungen erheblich.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Reichweite der Selbstorganisation in den Projekten. Die entscheidende Frage lautet hier: Wird Hierarchie und Außensteuerung reduziert oder lediglich modifiziert? So stehen Tendenzen einer Neudefinition der Rolle von Führungskräften und der Übertragung von dispositiven Spielräumen auf die Gruppe auch Beharrungskräfte gegenüber. Wo es nicht gelingt, Meister für die Unterstützung dieser neuen Arbeitsform zu gewinnen und ihnen ein akzeptables neues Aufgabenprofil anzubieten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß sie der Gruppenselbstorganisation eher skeptisch gegenüberstehen bzw. ihre Entfaltung blockieren. Was formal zugestandene Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten für die Autonomie der Gruppenmitglieder bedeuten, wird zudem von leistungspolitischen Fragen, bezogen

auf die Personalbemessung oder die Zielvorgabe, wesentlich mitbestimmt. Selbst dort, wo Arbeitsgruppen recht weitreichende Spielräume der Selbstorganisation erhalten und konsensuale Formen der Zielfindung eingeführt wurden, muß dies nicht zwangsläufig mit einem Zugewinn an Handlungsspielräumen einhergehen. Hohe betriebliche Leistungsanforderungen und personelle Unterbesetzung können die Spielräume für die eigene Gestaltung minimieren und verhindern, daß Selbstorganisation von der Gruppe unter dem Gesichtspunkt der Entlastung und der gegenseitigen Unterstützung bzw. auch der Planungskreativität und Prozeßoptimierung genutzt werden kann.

An drei Beispielen wollen wir Umsetzungsdefizite und ambivalente Wirkungen verdeutlichen:

- Die Reorganisation in der "Automatisierten Bremsscheibenfertigung" (TS1) stand von Anfang an unter dem Zeichen relativ kurzfristig greifender Kosteneinsparungen, weshalb die Einführung der Gruppenarbeit von einer starken Personalreduzierung begleitet wurde. Die Gruppe ist einem hohen Zeitdruck ausgesetzt, der dazu führt, daß ihre Aktivitäten sich voll und ganz auf die Erreichung der geforderten Stückzahlen konzentrieren. Für die Qualifizierung - vorgesehen für komplexe Instandhaltungs- und Programmierungsaufgaben - bleiben kaum Zeitspielräume. Die Restrukturierung wird hier einseitig als Effektivierungsinstrument genutzt; sie hat entsprechend zu einer Leistungsverdichtung beigetragen, die die Beschäftigten mehrheitlich als Zunahme der Arbeitsbelastung (79%) erfahren. Daß das Gesamturteil nicht entsprechend negativ ausgefallen ist (48% positiv, 28% unentschieden), liegt vor allem an einer von den Gruppenmitgliedern befürworteten umfassenden Integration von indirekten und dispositiven Aufgaben (so z.B. das Einrichten der Maschinen, der Werkzeugwechsel, die Optimierung der Fertigungsprogramme sowie Wartungs- und Instandhaltungsumfänge).
- Im "Automatisierten Spritzguß" (TS4) einer Leuchtenfertigung wurden Systemregulierer mit Montagekräften zu einer Gruppe zusammengefaßt, die gemeinsam dispositive Aufgaben und die Feinabstimmung des Produktionsprogramms übernehmen; dies wurde von den Systemregulierern, die vor Einführung der Gruppenarbeit viele Entscheidungen ohne Einbeziehung der Montagekräfte getroffen haben, als Einschränkung ihrer Handlungsspielräume interpretiert. Zudem blieb die anfangs geplante Ausweitung von Aufgaben und Zuständigkeiten der Systemregulierer in Richtung Instandhaltung - genau in diesem Punkt wurden ihnen Verbesserungen versprochen - weitgehend aus. Schwierigkeiten der Umsetzung der Gruppenarbeit waren gleichzeitig das angestiegene Auftragsvolumen, das den Produktions- und Zeitdruck beachtlich erhöhte und die Spielräume für die Qualifizierung minimierte; zudem fehlten betriebliche Akteure, die über die nötigen Kompetenzen und Phantasien zur Umsetzung des Konzepts verfügt hätten. So haben sich verglichen mit der Ausgangssituation insgesamt nur wenige Elemente der Arbeitssituation der Systemregulierer verbessert, aber gleichzeitig andere verschlechtert. Das Gesamturteil über die Arbeitsver-

änderungen (nur 20% sprechen von Verbesserung, vgl. Abb. 1) verdeutlicht diesen Sachverhalt.

- Ähnlich ist die Situation in der "Automatisierten Leiterplattenbestückung" (TS5). Auch hier haben Produktionsdruck und Unterbesetzung die Qualifizierungsziele unterlaufen, und auch hier fehlten Akteure, die sich für eine Optimierung des Aufgabenprofils engagierten. Das Projekt TS5 ist darüber hinaus aber noch durch die Besonderheit gekennzeichnet, daß die Fertigungsmannschaft in drei Kategorien von Systemregulierern mit jeweils unterschiedlicher Regulierungsbefugnis unterteilt ist: (1) Schwerpunkt "Maschinenbedienung", zuständig für einfache Störungsbeseitigung und Qualitätskontrolle; (2) Schwerpunkt "Einrichtung", zuständig für anspruchsvollere Störungsbeseitigung und (3) Schwerpunkt "komplexe Gewährleistungsfunktionen". Das Vorhaben, die Aufgabenprofile dieser Beschäftigtengruppen anzugleichen, ist deshalb gescheitert, weil die Umverteilung den jeweils höher qualifizierten Gruppen Aufgaben weggenommen hätte, ohne diese durch hochwertige neue Aufgaben ersetzen zu können. Die Ursache für diesen Mangel an Funktionsmasse bei der Neugestaltung lag vor allem an einer Blockadestrategie der Instandhaltung: Sie weigerte sich - und konnte sich damit durchsetzen -, größere Wartungs- und Instandhaltungsumfänge an die Fertigung abzugeben. Es erstaunt nicht, daß bei dieser restriktiven Umsetzung der geplanten Restrukturierung nur eine Minderheit (37%, vgl. Abb. 1) von einer generellen Arbeitsverbesserung spricht.²

Durch die praktizierte Gruppenarbeit, jedenfalls in ihrer strukturinnovativen Variante,³ werden also die Trendaussagen der Berichterstattung "93" für den Positiv-Pol der erwarteten dualistischen Entwicklung bestätigt. Mit der Reorganisation wird ein Arbeitsprofil aufgebaut, das durch die Erweiterung um Planungs-, Optimierungs- und Innovationsaufgaben, durch die kooperative Eingliederung ins Umfeld sowie durch die Einbeziehung in ökonomische Verantwortung seine professionelle Kontur vervollständigt. Weil die beruflichen Ansprüche der Systemregulierer mit der gewachsenen Breite des Aufgaben- und Funktionsbündels und der erhöhten Handlungsautonomie besser erfüllt werden, gilt diese neue Arbeitspolitik den meisten als Fortschritt. Dabei übersehen sie nicht, daß die Belastungen insbesondere durch die in Konsequenz des Rationalisierungsanspruchs der Restrukturierung betriebene Personalausdünnung und der Schließung der Poren des Arbeitstages zumeist gestiegen sind.

-
- 2 Dieses Befragungsergebnis enthält nur die Antworten der Systemregulierer mit den Schwerpunkten Maschinenbedienung und Einrichtung. Die von der Gruppenarbeit in besonderem Maße negativ betroffenen Systemregulierer mit komplexen Gewährleistungsfunktionen sehen zu 60% ihre Arbeitssituation verschlechtert.
 - 3 Wir verfügen über keine Empirie, die uns über die Wirkung der strukturkonservativen Gruppenarbeit bei technisierter Fertigung informiert. Zu vermuten ist, daß unter diesen Vorzeichen vor allem die Dezentralisierung und das Niveau der Selbstorganisation bescheidener ausfallen, an der arbeitsorganisatorischen Integrationspolitik aber von Fall zu Fall möglicherweise festgehalten wird.

Doch durch die verbreiteten Spielräume für die Ausbildung individueller und gruppenspezifischer Zeit- und Arbeitskraftökonomien zur Belastungsregulation und auch in Abwägung von arbeitsinhaltlichen Vorteilen gegenüber Belastungsverschlechterungen findet diese arbeitspolitische Rationalisierung mehrheitlich Zustimmung und perspektivische Unterstützung.

Die Mitspieler-Haltung zur betrieblichen Arbeitspolitik ist bei den Systemregulierern nicht zu verwechseln mit Anpassung und Bescheidenheit. Vielmehr sind die Mannschaften durch den ausgebauten betrieblichen Status selbstbewußter und verhaltensautonom geworden und haben einen Rollenwechsel vom Objekt zum Subjekt der Arbeitsgestaltung in ersten Spurenelementen jedenfalls eingeleitet - wobei das enge Korsett der unternehmensgesetzten betrieblichen Aufgaben und marktökonomisch bestimmten Zielperspektiven die Verhaltensspielräume absteckt. Sie beobachten die Betriebspolitik, gerade weil sie mit ihrer Eigenverantwortung selbst involvierter sind, mit erhöhter Aufmerksamkeit; sie dürften als kritische Gegenleser der Weiterführung der neuen arbeitspolitischen Rationalisierung durchaus unbequeme Gegner aller Betriebsakteure sein, die sich dieser Politik verweigern oder sie zurückzunehmen suchen. Für den Produktivitätszugewinn, den das Management durch diese Arbeitspolitik erreicht, muß es unbequemere Mitstreiter in Kauf nehmen und ein open end in der Frage, welche Konsequenzen diese Neugestaltung der Rationalisierung für das betriebliche Machtgefüge haben wird.

3. Manuelle Fertigungsbereiche: Neue Widersprüchlichkeiten

Anders und differenzierter als in den technisierten Fertigungen stellt sich die Situation in den arbeitsintensiven Produktionen dar. Zunächst gilt es zu konstatieren, daß in den Bandmontagen, den wichtigsten industriellen Einsatzfeldern von Handarbeit, die Technisierung der Fertigungsprozesse in den letzten Jahren fast gänzlich aus den Planungsprogrammen gestrichen wurde. Montageautomatisierung ist zwar technisch realisierbarer, den Unternehmen aber ökonomisch immer fragwürdiger geworden. Mehr noch: Auch die technikgestützten Bandentkopplungen (Boxen, Inseln, FTS) und darauf aufbauende Verbreiterungen der Montagearbeitsumfänge pro Arbeiter sind deutlich rückläufig und gelten in vielen Unternehmen bereits als gescheiterte Experimente der Umgestaltung von Montageprozessen. Damit wird eine Arbeits- und Leistungs politik in den manuellen Fertigungsbereichen stabilisiert, die Wiederholeffekte und Routinisierungsmöglichkeiten standardisierter, kurzgetakteter Arbeit als zentralen Ansatzpunkt zur Regulierung und Intensivierung von Arbeit fortschreiben. Diese Tendenzen bestätigen die Generalaussage der Berichterstattung "93", daß der Negativ-Pol restriktiver Industriearbeit, dem immer noch das Gros der

industriellen Arbeitskräfte zuzurechnen ist, in seiner Grundbestimmung weiterbesteht und eher durch den Export gerade dieser Fertigungsprozesse in Billiglohnländer bedroht wird als durch eine offensive Arbeitsumgestaltung überwunden werden dürfte.

Wenn wir für den Betrachtungszeitraum 1993 bis 1996 dennoch von neuen Widersprüchlichkeiten und mehrlinigen Weiterentwicklungen in diesem Arbeitssegment sprechen, so spielt dafür auch in den manuellen Fertigungsbereichen die forcierte arbeitspolitische Rationalisierung mit dem Instrument der Gruppenarbeit die entscheidende Rolle. Wir beobachten nach einer Phase des Experimentierens mit vielfältigen Varianten in letzter Zeit eine deutliche *Polarisierung in den Leitvorstellungen* von Gruppenarbeit, d.h., betriebliche Arbeitspolitik orientiert sich immer eindeutiger entweder am Konzept der strukturkonservativen oder der strukturinnovativen Gruppenarbeit.

Soweit diese beiden Konzepte der Gruppenarbeit eingesetzt werden - und der Trend zur Verallgemeinerung der arbeitspolitischen Rationalisierung mit dem Instrument der Gruppenarbeit hält an - kommt es wegen der je spezifischen Arbeitswirkungen zu einer beachtlichen Ausdifferenzierung im Gesamtsegment restriktiver Industriearbeit. Wir wollen diese Linie im folgenden Text durch die Vorstellung von einigen Fallbeispielen nachzeichnen.

Strukturkonservative Gruppenarbeit

Im Montagewerk von VW in Mosel ist die strukturkonservative Gruppenarbeit in besonders prägnanter Form realisiert worden (wir folgen hier den Untersuchungsergebnissen von Mickler u.a. 1996):

- Bei VW Mosel arbeiten acht bis zehn Arbeiter in *Teams*, denen jeweils ein von den unteren Vorgesetzten eingesetzter Teamführer zugeordnet ist. Als Fertigungstechnologie findet man in den meisten Montagebereichen eine sehr einfache Fließfertigung. Vormontagen fehlen fast vollständig, da viele Module extern montiert und direkt an die Bänder angeliefert werden.
- Auch wenn das Werk mehrheitlich qualifizierte Facharbeiter rekrutiert hat, sind die Qualifikationsanforderungen und die Umfänge an direkten und indirekten Aufgaben in der Fertigung eher gering. Die *Gesamtmontageumfänge* je Team liegen bei ungefähr acht bis zehn Minuten; außer der operativen Qualitätssicherung, also der Qualitätskontrolle, und der Nacharbeit wurden keine indirekten Aufgaben in die Teams integriert.
- Die *Teamführer* erhalten in Mosel eine höhere Lohngruppe und sind von ihrer Funktion her eine Mischung aus Vorarbeiter und Springer. Sie sind zwar formal für die Teamkoordination und bestimmte Umfeldaufgaben freigestellt, arbeiten aber aufgrund des hohen Produktionsdrucks meist in der Fertigung.

- *Selbstorganisation* spielt in Mosel nur eine sehr untergeordnete Rolle und beschränkt sich auf die eher unsystematische Rotation. Eigenständig können die Teammitglieder nicht einmal Teamgespräche durchführen. Diese werden von den Gruppenleitern, eine in Mosel gebräuchliche Bezeichnung für die Meisterebene, einberufen und geleitet und sind reine betriebliche Informationsveranstaltungen. Das geringe Niveau der Selbstorganisation hängt im Werk Mosel unmittelbar mit der starken hierarchischen Stellung der Gruppenleiter zusammen.
- Die *Zusammenarbeit unter den Kollegen* ist in der Montage stark eingeschränkt, weil es sich letztlich durch die kurzen Arbeitszyklen und die enge Taktbindung um eine klassische Einzelarbeit handelt. Kooperative Arbeitszusammenhänge werden auch dadurch erschwert, daß Spielräume für eigenständig organisierte Gruppengespräche fehlen und daß kaum indirekte Tätigkeiten in die Teams integriert wurden, die Grundlage einer gemeinsamen Aufgabenstellung sein könnten.
- Die *Gruppenleiter* bilden die unterste Ebene des Managements und sind für die Koordination der Arbeit jeweils dreier Teams zuständig. In ihren Aufgabenbereich fallen die Qualifizierung, Personalrekrutierung und die Planung des Arbeitseinsatzes. Eine Verlagerung von dispositiven Aufgaben dieser Hierarchieebene in die Teams hat es im Werk Mosel nicht gegeben.
- Die *Bewertung der Gruppenarbeit* durch die Beschäftigten ist durch Ambivalenzen geprägt. Kritisiert werden vor allem der hohe Arbeitsdruck und die Zunahme von Streß, die sich durch die Übertragung von wirtschaftlicher Verantwortung und die Übernahme der Qualitätskontrolle und der Nacharbeit ergeben haben. Eine Verschlechterung in dieser Hinsicht hat es im Urteil von 70% der Produktionsarbeiter und 90% der Teamführer gegeben. Auf der anderen Seite wird die Arbeit in einigen Dimensionen wie der "Zusammenarbeit unter den Kollegen", der "Selbständigkeit" und der "Interessantheit der Arbeit" mehrheitlich als verbessert beurteilt. Nach Ansicht von Mickler u.a. (1996) haben diese positiven Urteile und der nur gering ausgeprägte Wunsch der Beschäftigten nach einer Ausweitung des Teamkonzepts in Richtung mehr Eigenverantwortung und Autonomie "den Status einer nicht weiter hinterfragten Normalität" (S. 148). Die Antworten müßten im Kontext von zugesicherter Beschäftigungssicherheit, den relativ guten Verdienstmöglichkeiten und in der Unkenntnis von arbeitsgestalterischen Alternativen gesehen werden.

Das *Teammodell von Opel Eisenach*, das in der Öffentlichkeit als Prototyp einer strukturkonservativen, am amerikanischen Modell orientierten Gruppenarbeit steht, ist in vielerlei Hinsicht dem Konzept von VW Mosel vergleichbar; auch hier dominiert die Fließfertigung mit kurzen Arbeitszyklen, sind die Qualifikationsanforderungen gering, beschränken sich Aufgaben- und Funktionsintegration auf wenige Bereiche und werden die Teamsprecher von den Vorgesetzten eingesetzt. In einigen Punkten unterscheidet sich Opel Eisenach aber deutlich von VW Mosel. So haben die Teamführer in Eisenach einen wesentlich höheren Status als im Werk Mosel; sie sind die eigentlich starken hierarchischen Figuren innerhalb der Fertigungsteams. Bei ihnen bündelt sich eine Reihe von Aufgaben wie die Anleitung und Kontrolle der Fer-

tigung oder die Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen, die in einer traditionellen Arbeitsorganisation zum Teil typische Meisteraufgaben sind. Auf die Meisterebene wurde deshalb in Eisenach verzichtet. Teamführer sind formal von der Produktion freigestellt und stehen hierarchisch als Führungskraft direkt in der Linie zwischen dem Team und sogenannten Bereichsingenieuren. Dem entspricht, daß die Teamführer 20% mehr Lohn erhalten als Teamkollegen in den höchsten Lohngruppen. Opel Eisenach unterscheidet sich aber noch in einem zweiten Gesichtspunkt von VW Mosel. Die Teammitglieder sind hier sehr stark in einen Prozeß der ständigen Optimierung und Standardisierung der Arbeitsausführung eingebunden und übernehmen damit weitgehend die Aufgaben der Arbeitsvorbereitung. Das Ergebnis von Experimenten mit unterschiedlichen Varianten der Arbeitsausführung wird von den Teamführern dokumentiert und als neuer Montagestandard für die Arbeit verbindlich gemacht. Damit weicht das Teammodell in einem wesentlichen Punkt von einem Grundprinzip tayloristischer Arbeitsgestaltung ab, der Trennung von Planung und Ausführung. Aufgrund der durch die Teamführer angeleiteten Einbindung der Teams in die Arbeits- und Leistungsgestaltung kommen Mickler u.a. (1996) zu dem Schluß, daß sich diese Gestaltungsvariante nicht ohne weiteres dem Typus der "strukturkonservativen Gruppenarbeit" zuordnen läßt.⁴

Strukturinnovative Gruppenarbeit

In der "Motorenmontage" (M4) (vgl. Tab. 3) wird eine für Herstellungsarbeit besonders weitreichende Reorganisation der Arbeit entlang dem strukturinnovativen Gruppenarbeitskonzept praktiziert. Der Fall ist auch deswegen interessant, weil die Umgestaltung an der betrieblichen Vorgabe einer "bewährten" kurzzyklischen, durch technische Hilfen nicht entkoppelten Fließbandfertigung nicht rütteln sollte, insofern also unter extrem schwierigen Bedingungen stattfand.⁵

4 Sicher zuordnen wird sich das Teamkonzept von Opel Eisenach erst nach intensiven Betriebsrecherchen, die die Frage klären, inwieweit die kontinuierlichen Verbesserungen tatsächlich Aufgabe aller Teammitglieder oder nur der Teamführer sind. Im ersten Fall müßte über eine begriffliche Einordnung des Falls nachgedacht werden. Der von Adler (1993; 1995) für das Beispiel von NUMMI, einem Joint Venture von GM und Toyota, vorgeschlagene Begriff des "demokratischen Taylorismus" scheint uns angesichts der in vielerlei Hinsicht weiterbestehenden bzw. verschärften Restriktivität der Arbeit allzu euphemistisch zu sein.

5 Für den Fall "Motorenmontage" ist zudem wichtig, daß nach der Startphase eine Zwischenevaluation durchgeführt wurde, deren Ergebnisse für die Weiterführung des Projekts sehr wichtig waren: Insbesondere die Ausweitung des Aufgabenprofils wurde erst unter dem Zwischenbefund in Angriff genommen, daß ohne Einbeziehung der Umfeldaufgaben keine zufriedenstellende Arbeitsanreicherung möglich wäre. Auch die Erweiterung der Selbstorganisation wurde erst nach der kritischen Halbzeitbilanz erfolgreich betrieben.

Tab. 3: *Projektprofile der evaluierten Gruppenarbeitsfälle*
- Manuelle Fertigung -

Dimensionen (1 = sehr gering 5 = sehr hoch)	Bandmontage										Boxen- montage
	M1	M2	M3	M4	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M5
Umfang an unmittelbaren Produktionsaufgaben	2	2,5	3	2,5	3	2	2	1,5	2	2	4
Umfang an indirekten Produktionsaufgaben	1,5	1,5	1,5	2,5	1	2,5	2	1,5	2,5	1	1,5
Umfang an dispositiven Aufgaben	2	1	1	2,5	1,5	2	2	1,5	2,5	1	2,5
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Zusammenarbeit mit den Kollegen	2	1	2	2	1,5	2,5	2	1,5	2,5	1,5	2,5
Selbstorganisation/ Handlungsspielraum	3	2	2	3	2,5	2,5	2	1,5	2,5	2	3
Einsatzflexibilität	4	2	4	4	4	2,5	2,5	2	2,5	4	3
Möglichkeiten des Belastungsausgleichs	2	1	1,5	2	2	2	1,5	1,5	2	1	2,5
Qualifikationsanforderungen	2	1	2	2,5	2	2	1,5	1,5	2	1,5	2,5
Reichweite des Projektprofils	19,5	13	18	22	18,5	19	16,5	13,5	19,5	15	22,5

- Die Erweiterung des *Aufgabenprofils* um indirekte Produktionsaufgaben betrifft die Endkontrolle, die Nacharbeit und die Materialdisposition; als dispositive Aufgaben übernimmt die Gruppe insgesamt die Arbeitseinsatz- und Personalplanung und ist auch an der Bandaustaktung beteiligt. Die Gruppe trifft die Entscheidung, mit wievielen Arbeitskräften bzw. Arbeitsstationen das Band gefahren wird. Mit der Wahl eines 6-, 8-, 10- oder 12-Mann-Taktes variiert nicht nur die Anzahl der Montagestationen, sondern auch die Aufteilung der Montageschritte auf die Einzelarbeitsplätze und die Geschwindigkeit des Bandes. Tendenziell alle Gruppenmitglieder erhalten die Möglichkeit, Aufgaben zu übernehmen, die sie vorübergehend von der Bandarbeit befreien und die einem anderen Tätigkeitstypus zugehören. Mit dieser alle Gruppenmitglieder einbeziehenden Erweiterung der Gesamtmontageumfänge und der Integration von indirekten und dispositiven Aufgaben geht eine Anhebung der *Qualifikationsanforderungen* und eine erweiterte *Einsatzflexibilität* einher.

- Mit der Gruppenarbeit hat sich die *Selbstorganisation* deutlich erweitert. Die Gruppe ist für die Personalplanung zuständig und führt eigenständig Gruppengespräche durch, die weder zeitlich noch thematisch eingeschränkt sind. Die zahlreichen in die Gruppe integrierten Umfeldaufgaben schaffen eine Spielmasse für die gruppeninterne Organisation, lockern darüber hinaus die Taktbindung und bieten damit eine Grundlage für gegenseitige Unterstützung.
- Die planerische Mitwirkung der Beschäftigten in der "Motorenmontage" an der Bandaustaktung und der Festlegung der Arbeitsumfänge für die einzelnen Montagestationen eröffnet Spielräume für die "Belastungsregulation": Die Gruppenarbeiter erhalten Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen und bringen dabei ihr Know-how sowohl zur betrieblichen Optimierung des Prozesses als auch zum günstigeren Belastungsausgleich ein.
- Mit der Gruppenarbeit hat sich auch die *Zusammenarbeit in der Gruppe* intensiviert. Entscheidend sind hier die aufgelockerte Taktbindung und die in die Gesamtverantwortung der Gruppe übertragenen dispositiven Aufgaben. In der Motorenmontage wurde die Selbstorganisation zum Aufbau einer solidarischen Arbeitsform genutzt - eine Entwicklung, die auch dem Einsatz von engagierten Gruppenbetreuern zu verdanken ist. Bei gruppeninternen Abstimmungen und Kontroversen setzen sich Konsensregelungen durch, nicht Mehrheitsbeschlüsse. Dies vergrößert für Schwächere die Chance, Rücksichtnahme zu finden - jedenfalls solange sie nicht als "Drückeberger" gelten, die es sich auf Kosten der Gruppe leicht machen wollen. "Gerechtigkeit" ist ein wichtiger Orientierungspunkt, nach dem die Gruppe das Verhalten des einzelnen und die Anforderungen an ihn mißt. Damit werden interne Konkurrenzen, Kontrollen und Konformitätsdruck keineswegs gänzlich verhindert, aber nach unserem Eindruck sind der "Hyäneneffekt" und das Bündnis der Starken gegen die Schwachen jedenfalls nicht typisch.
- Es ist durchaus bezeichnend, daß das Projekt "Motorenmontage" erst im zweiten Anlauf und nach einer ernüchternden Zwischenbilanz zu einem positiven Resultat zu kommen vermochte. Gerade bei den strukturell erschwerten Ausgangsbedingungen der manuellen Fließmontage ist Gruppenarbeit selbst bei konkreten Konzeptvorgaben, wie sie das betriebliche Leitbild der strukturinnovativen Gruppenarbeit setzt, kein Selbstläufer. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, daß ohne eigenständige und "professionelle Betreuung und Beratung" des Implementationsprozesses, ohne Einbindung und entsprechende Reorganisation der unteren und mittleren Managementebenen, insbesondere des Meisters, und ohne beharrliche Bemühungen um eine Optimierung der Aufgabenprofile keine überzeugenden Lösungen zu erwarten sind.
- In der Motorenmontage bedurfte es einiger Anstrengungen, alle in dem Projekt eingesetzten Meister für die Reorganisation zu gewinnen. Nach der Einführung der Gruppenarbeit sah ein Teil der Meister für sich die Gefahr, anspruchsvolle koordinierende Aufgaben und Möglichkeiten der Leistungssteuerung zu verlieren und damit eine berufliche Abwertung zu erfahren und zudem der weiterhin von ihnen getragenen wirtschaftlichen Verantwortung nicht mehr gerecht werden zu können. Die Reaktion waren Eingriffe in die Gruppenselbstorganisation,

die in der weiteren Projektentwicklung durch die Intervention von Projektbetreuern weitgehend abgewehrt werden konnten.

- Insgesamt hat also die Gruppenarbeit in vielen Dimensionen zu Arbeitsverbesserungen und einer *Verringerung der Arbeitsrestriktivität* beigetragen. Ohne grundlegenden technisch-organisatorischen Wandel, d.h. eine weitgehende Taktentkopplung und eine nochmalige Anreicherung der Tätigkeiten um indirekte Aufgaben, kann aber auch Gruppenarbeit den Typus Repetitivarbeit nicht in Facharbeit transformieren, und die heraufgesetzten Leistungsstandards wirken bei Handarbeit allemal belastungssteigernd. Zusätzliche Leistungsanforderungen - durch die Übernahme von indirekten und dispositiven Aufgaben - werden in dem Projekt allerdings weitgehend durch erweiterte Chancen der Belastungsregulation kompensiert; dies ist für Gruppenarbeit in restriktiven Fertigungsstrukturen eine Ausnahme und gelingt in der "Motorenmontage" nur durch die Einbeziehung der Gruppenmitglieder in Fragen der leistungspolitischen Regulation. Letztlich liegen aber auch die Auswahl des Bandtaktes und die Steuerung der Bandgeschwindigkeit nicht in der freien Entscheidung der Gruppe; sie hat sich in einem betrieblich gesetzten Rahmen zu bewegen, dessen Grenzen neben der Wettbewerbsfähigkeit noch dadurch abgesteckt werden, daß die Fertigung vor- und nachgelagerter Bereiche nicht beeinträchtigt werden darf. Motorenpuffer schaffen der Gruppe allerdings relativ weite Spielräume der Leistungsregulation.
- In der "Motorenmontage" gelingt es durch die für Montagebereiche vergleichsweise weitreichende Arbeitsanreicherung sowie durch das hohe Niveau an Selbstorganisation und die damit erweiterten Freiheitsgrade für selbstbestimmtes betriebliches Handeln, sowohl im *Gesamturteil über die Arbeitsveränderungen* (79% sprechen von "Verbesserung"; vgl. Tab. 4a) als auch in den Einzeldimensionen hohe Zustimmung für die Gruppenarbeit zu finden. Jeweils deutliche Mehrheiten halten die "fachlichen Anforderungen" (68%), die "Selbstständigkeit" (63%), die "Interessantheit" (70%) und die "Zusammenarbeit mit den Kollegen" (59%; vgl. Tab. 3) für verbessert. Selbst in der sensiblen Belastungsfrage fällt die Einschätzung nur bei einer Minderheit (19%) explizit negativ aus, während unter diesem Aspekt die überwiegende Mehrheit eine unveränderte (43%) oder gar verbesserte (38%) Situation konstatiert. Diese positive Verarbeitung der Gruppenarbeitserfahrung führt zu einer hohen Bereitschaft, sich an der Weiterführung dieser Arbeitspolitik zu beteiligen (84%; vgl. Tab. 4b).

Das Beispiel "Motorenmontage" unterstreicht eindrucksvoll, welche Chancen in einem offensiv aufgegriffenen Integrationsansatz auch in manuellen Herstellungsprozessen liegen. Die hierdurch erzielten Veränderungen der Arbeitssituation werden von den Beschäftigten ähnlich positiv beurteilt wie in den Fällen der gelungenen Implementation von Gruppenarbeit in den technisierten Fertigungen. Hierbei sollte aber eines nicht übersehen werden: Die "Motorenmontage" ist in unserem Sample der Fall mit der konsequentesten Reorganisation innerhalb des Bereichs der Repetitivarbeiten. Stärker noch als in den tech-

nierten Fertigungsbereichen sind in den meisten Fällen der manuellen Fertigung Umsetzungsdefizite und ambivalente Wirkungen von Gruppenarbeit zu verzeichnen.

Tab. 4a: Bewertung der Gruppenarbeit: Projekt Motorenmontage (M4)
(n = 27)

"Sie arbeiten ja hier in Gruppenarbeit: Wie sind Ihre Erfahrungen damit?"	verbessert (%)	keine Veränderung (%)	ver- schlechtert (%)
Arbeitsituation insgesamt	79	21	0
Fachliche Anforderungen	64	32	4
Selbständigkeit	63	30	7
Interessantheit	70	26	4
Zusammenarbeit mit Kollegen	59	30	11
Arbeitsbelastungen	38	42	19

Tab. 4b: Bereitschaft, in Gruppenarbeit zu arbeiten: Projekt Motorenmontage (M4) (n = 27)

"Wären Sie auch in Zukunft bereit, in Gruppenarbeit zu arbeiten?"	ja (%)	unentschieden (%)	nein (%)
	85	4	12

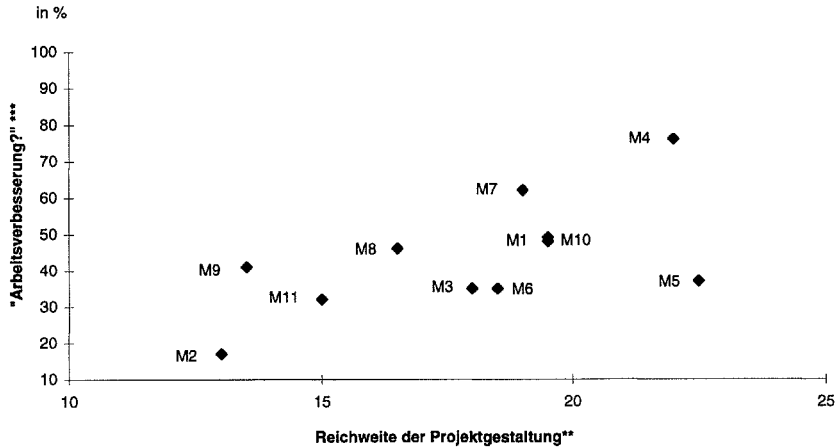
Aufgrund der in den manuellen Fertigungssystemen vorherrschenden Verengung der Arbeitsaufgaben auf unmittelbar produktbezogene Tätigkeiten ist die Spielmasse für Funktionsintegration gering. Wo es nicht gelingt, Umfeldaufgaben vor allem planerischer und optimierender Art in die Gruppen zu integrieren, bleibt die Aufgabenerweiterung allzu schmal, und Selbstorganisation ist meist von vornherein auf wenige Bereiche eingeschränkt: die Wahl von Gruppensprechern, die Durchführung von Gruppengesprächen und die Arbeits-, Freischicht- und Urlaubsregelung. Diese Veränderungen werden, und wenn sie noch so bescheiden ausfallen, in der Regel von den Beschäftigten begrüßt. In den Fällen, wo Selbstorganisation nicht auch die Leistungsregulation beinhaltet, ist die Gefahr aber relativ groß, daß von der Gruppenarbeit eine leistungsverdichtende Wirkung ausgeht, die nur unzureichend durch Möglichkeiten des Belastungsausgleichs kompensiert wird.

Wir wollen zunächst am Beispiel des Projektes "Montage Inneneinbau" (M2) typische Umsetzungsdefizite aufzeigen:

Es handelt sich in der "Montage Inneneinbau" um einen Bandmontageabschnitt, in dem bei Montageumfängen von zwei bis zwölf Minuten unter anderem Dachverkleidungen, Scheinwerfer und Anschlüsse im Motorraum montiert werden. Die Einführung der Gruppenarbeit hat im Fall "Montage Inneneinbau" kaum zu Verbesserungen der Arbeitssituation geführt. Die Beschäftigten wurden zwar zu Gruppen zusammengefaßt, und der Betrieb gab ihnen die Möglichkeit, den Personaleinsatz zu planen und die Arbeitsplätze zu wechseln. Das ursprünglich angestrebte Ziel einer hohen *Einsatzflexibilität* konnte aber nicht erreicht werden, weil den Gruppenmitgliedern nur unzureichende zeitliche Spielräume für die *Anlernung* zur Verfügung gestellt wurden. Aus diesem Grund sind die Beschäftigten zum überwiegenden Teil nur in der Lage, einen oder zwei von insgesamt ca. fünf Montageumfängen innerhalb ihrer Gruppe auszuführen. Der Arbeitsplatzwechsel und die Möglichkeit, flexibel den Personaleinsatz zu gestalten bis hin zur Möglichkeit, sich gegenseitig bei der Arbeitsausführung zu unterstützen, bleiben damit stark eingeschränkt. Restriktiv ist der Gestaltungsansatz auch dadurch, daß den Gruppenmitgliedern keine *indirekten* und *dispositiven Aufgaben* übertragen wurden. Aufgaben der Koordination, der Nacharbeit sowie der Arbeits- und Personalplanung konzentrieren sich vielmehr auf den hierfür freigestellten Gruppensprecher. Auch nach der Einführung der Gruppenarbeit verrichten die Beschäftigten eine hochgradig repetitive Arbeit, die kaum höhere fachliche Ansprüche stellt als zur Zeit der Einzelarbeit. In der "Endmontage Inneneinbau" wird die *Selbstorganisation* in beträchtlichem Ausmaß wider den strukturinnovativen Konzeptvorgaben intern beim Gruppensprecher gebündelt: Dieser erhält eine herausgehobene Position gleichermaßen als "Experte" für die der Gruppe übertragenen indirekten und planenden Aufgaben wie als "Quasi-Vorgesetzter" mit Direktions- und Kontrollbefugnissen gegenüber der Gruppe; für die Gruppe insgesamt bleibt demgegenüber - weil sich der Aufgabenzugewinn beim Sprecher bündelt - nicht allzu viel übrig. Der geringfügig erweiterten Selbstorganisation steht in diesem Projekt eine deutliche Zunahme der *Leistungsintensität* und der Arbeitsbelastungen entgegen, weil zeitgleich mit der Einführung der Gruppenarbeit die Vorgabezeiten reduziert wurden und Personal, das in den Vorruhestand gegangen oder in andere Fertigungsbereiche gewechselt ist, nicht ersetzt wurde. Die Gruppenarbeit wurde in diesem Projekt einseitig unter Intensivierungsgesichtspunkten umgesetzt. Zudem fehlten betriebliche Akteure, die sich die Qualifizierung der Gruppe, die Optimierung des Aufgaben- und Funktionsprofils der Gruppenmitglieder und die Unterstützung der Gruppenentwicklung zur Aufgaben gemacht hätten. Entsprechend fällt auch die Bewertung durch die Gruppenmitglieder eher kritisch aus (vgl. Abb. 2).

In den Fällen "Montage Inneneinbau" und "Motorenmontage" wurde die Gruppenarbeit unter den fertigungstechnisch ungünstigen Ausgangsbedingungen der kurzgetakteten Bandmontage eingeführt. Während in dem zweiten Fall eine positive Bilanz gelungen ist, wurde der Umsetzungsprozeß im ersten Fall ver-

Abb. 2: Bewertung der Gruppenarbeit und Reichweite der Projektgestaltung*
- Manuelle Fertigung -



* M = Manuelle Fertigungen

M1 Endmontage (Umfeld der Hochzeit)

M2 Endmontage Inneneinbau

M3 Endmontage (u.a. Motorraum, Brems-
schläuche, Gelenkwelle)

M4 Motorenmontage

M5 Endmontage (Montagebox)

M6 Endmontage (u.a. Achsen, Kühler,
Gelenkwelle)

M7 Beleuchtungsgerätemontage

M8 Scheinwerfermontage

M9 Leuchtenmontage

M10 Montage pneumatischer Systeme

M11 Motorenmontage

** Summe der Einstufungen im jeweiligen
Projektprofil

*** % der Beschäftigten, die ihre Arbeit durch
die Gruppenarbeit als verbessert ansehen.

nachlässigt mit dem Resultat, daß sich das Projekt kaum von der restriktiven Ausgangssituation entfernt hat.

Inwieweit unterscheidet sich eine Boxen- oder Insellösung von der kurztaktigen Fließbandmontage als Ausgangspunkt für die Einführung von Gruppenarbeit? Sind die transporttechnisch günstigeren Bedingungen der stehenden Montage mit langen Arbeitszyklen schon hinreichend Gewähr für eine gelungene Umsetzung strukturinnovativer Gruppenarbeit? Diese Frage können wir auf der Grundlage unserer Fallanalysen nicht verallgemeinernd beantworten, aber exemplarisch an einem Fallbeispiel verdeutlichen, daß erweiterte Montagezyklen sowie räumliche Bewegungsfreiheit und zeitliche Spielräume allein nicht zwangsläufig zu einer innovativen Gruppenarbeit führen.

Im Projekt "Boxenmontage" (M5) werden Montagearbeiten im Koffer- und Motorraum sowie im Fahrzeuginnenbereich ausgeführt. Jeweils vier Beschäftigte sind für eine Doppel-Montagebox zuständig, wo eine in vier *Arbeitsumfänge* unterteilte Fahrzeugmontage durchgeführt wird (Kofferraum, Motorraum, Innenraum links und rechts). Die Montagen umfassen je nach Ausstattungsvariante bis zu 120 Minuten Gesamtumfang für die einzelne Box. Wer seinen Montageumfang abgearbeitet hat, kann seinen Kollegen helfen oder in die Parallelbox wechseln und hier mit dem nächsten Fahrzeug beginnen. Den Gruppen wird zwar eine bestimmte Anzahl von montierten Fahrzeugen pro Schicht abverlangt, innerhalb eines Arbeitstages verbleiben ihr aber zeitliche Spielräume, weil sie selbst entscheidet, wann sie ihr zuletzt montiertes Fahrzeug freigibt. Die langen Montagezyklen, die Rotation zwischen den vier Montagestationen und die taktunabhängige Montage begünstigen ein gruppenförmiges Arbeiten und die Durchbrechung von Monotonie. Die Beschäftigten können sich weitgehend frei in ihrem Arbeitsbereich bewegen und sich gegenseitig anlernen und unterstützen. Die Gruppenarbeit stößt damit auf besonders günstige fertigungstechnische Bedingungen. Daß dennoch in dem Projekt deutlich weniger Beschäftigte als in der Motorenmontage in der Gruppenarbeit eine Verbesserung sehen (vgl. Abb. 2) liegt daran, daß hier die in der *Aufgaben- und Funktionserweiterung* und in dem Aufbau von Selbstorganisation liegenden Chancen nur ansatzweise genutzt wurden. Auch in diesem Projekt wurde aufgrund der Priorität von Stückzahlen die *Qualifizierung* vernachlässigt, mit der Folge, daß einige Gruppenmitglieder nur einen Teil der Montageumfänge beherrschen. Zudem sind in die Gruppen zwar die Nacharbeit und die Qualitätskontrolle integriert, andere Umfeldaufgaben bündeln sich aber bei den Gruppensprechern und bei Meisterstellvertretern. Jeweils ein *Gruppensprecher* aus dem gesamten Boxenfeld ist von der Montagetätigkeit freigestellt und übernimmt organisatorische Aufgaben wie die Abstimmung mit Nachbarbereichen und die Schichteinteilung. Insgesamt betrachtet handelt es sich bei der Boxenmontage um ein Gruppenarbeitsprojekt mit nur begrenzter Reorganisation. Hätte der Betrieb die auf der Grundlage der stehenden Montage beruhenden besonderen Chancen für Konzepte der Dezentralisierung und Aufgabenintegration genutzt, wäre ein Ergebnis zu erwarten, daß die positive Reaktion in der Motorenmontage wahrscheinlich übertroffen hätte.

Bilanz

Mit der Gruppenarbeit entlang des *strukturkonservativen* Konzepts dürfte sich an der Restriktivität der Repetitivarbeit nichts Wesentliches verändern. Das Aufgabenprofil gewinnt keine qualifikationsrelevante Erweiterung und entschärft nicht das Monotonieproblem. Der intendierten Leistungserhöhung durch Arbeitsverdichtung stehen keine verbesserten Bedingungen zur Belastungsregulation entgegen. Die eingeführte Selbstorganisation erscheint durch die betriebliche Instrumentalisierung der Gruppensprecherposition und der Gruppengespräche allzu eng, als daß sie die Freiheitsgrade der Arbeit in nennenswertem Umfang erhöhen könnte. Insofern schreibt dieser Typus von Gruppen-

arbeit die in der Berichterstattung "93" angezeigte Negativ-Tendenz bei der Herstellungsarbeit nur fort und bestätigt die damalige Prognose.

Anders schätzen wir die Situation dort ein, wo *strukturinnovative* Gruppenarbeit erfolgreich betrieblich umgesetzt wird. Dabei ist zunächst von einiger Bedeutung, daß es nach den Ergebnissen der Evaluationsstudien überhaupt aussichtsreich ist, diese Gruppenarbeit, wenn auch mit bescheidenerer Zielsetzung, bei repetitiver Herstellungsarbeit zu praktizieren. Wir sahen: Auch wenn an kurzgetakteter Arbeit festgehalten wird, um Bewegungsroutinen unter Leistungsgesichtspunkten optimieren zu können, sind Gestaltungsspielräume gegeben: Verbesserte Bedingungen zur Belastungsregulation und zum Aufbau eigener Zeit- und Kräfteökonomien; Aufnahme von nichtrepetitiven, anspruchsvollen Arbeitsanteilen; breitgesteckte Selbstorganisation, die Freiheitsgrade erhöht und die Unselbständigkeit nur ausführender Arbeit durch verantwortungsvolle Mitbeteiligung relativiert. Die Ergebnisse der Evaluation verdeutlichen auch: Während für die Bewältigung der Arbeit, also in der Vernutzungsdimension, die Variantenbreite, die Frequenz der Rotation und die Länge des Zyklus wichtige Bestimmungsgrößen dafür sind, wie schwer oder leicht die Arbeit von der Hand geht, bringen diese Gestaltungsvariablen für den Berufszuschnitt, also im arbeitsinhaltlichen Bezug auf Arbeit, wenig. Anreicherung gibt dann der Arbeit eine neue Qualität, wenn der Wiederholeffekt durchbrochen und Bestandteile eines anderen, nicht routinisierbaren Tätigkeitstyps in das Profil aufgenommen werden. Strukturinnovative Gruppenarbeit ist nur dort erfolgreich, wo ihr dieser Zuschnitt gelingt.

Der Ausstieg der Beschäftigten aus der Objektrolle und der Einstieg in die des Mitgestalters ist auch in den Herstellungsbereichen ein wichtiges Signal des Wandels. Selber "Akteur" geworden zu sein führt auch bei den Bandarbeitern zu einem neuen betrieblichen Sozialverständnis, das freilich wegen des schmaleren Handlungsrahmens und wegen der Belastungsproblematik deutlich defensiver und auch fragiler bleibt als bei den Systemregulierern. Der Widerspruch ist nicht wegzudiskutieren: Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist ohne ein Mehr an Belastung oft nicht zu haben, auch wenn in die Leistungserbringung höhere Freiheitsgrade eingehen. Umgekehrt gilt aber auch: Mit Arbeitsverdichtung wird anders umgegangen, wenn sie nach Ausschöpfung der belastungsneutralen Prozeßoptimierung als Erfordernis konkurrenzfähiger Fertigung interpretiert werden kann und den negativen Beigeschmack von "mit uns können sie es ja machen" verliert.

Insgesamt führt also die strukturinnovative Gruppenarbeit auch in den manuellen Fertigungen zu einem Aufbrechen von Arbeitsrestriktivität. Die hohe Zustimmung der Gruppenarbeiter zur neuen Arbeitspolitik bestätigt die positiven Veränderungen. Insofern müßte also die Berichterstattung "93" an dieser Stelle modifiziert werden: Wo strukturinnovative Gruppenarbeit betrieb-

lich erfolgreich in Szene gesetzt wird, nimmt dies Einfluß auf die Weiterentwicklung des Negativ-Pols der Industriearbeit. Zwar wird damit die Restriktivität nicht in ihrer ganzen Tragweite überwunden, weil an einer Routinisierung ermöglichendem Arbeitsprofil festgehalten wird; doch das Arbeitsleid und die destruierende Wirkung der Repetitivarbeit werden mit der neuen Arbeitspolitik doch merklich abgemildert. Skepsis ist freilich geboten, ob dieser Ansatz der Restrukturierung tatsächlich in Deutschland Zukunft hat.⁶

4. Exkurs: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in dezentralisierten Arbeitsorganisationen

Industriemeister waren schon mehrfach Gegenstand pessimistischer Prognosen; wiederholt ging es dabei um die Frage nach möglichen Erosionstendenzen oder sogar um das Verschwinden des Meisters. Dennoch haben die Meister mittlerweile zumindest zwei Krisen überstanden, eine erste, ausgelöst durch die vor allem in den 50er und 60er Jahren forciert betriebene tayloristisch-fordistische Rationalisierung, in deren Rahmen Aufgaben des Meisters in indirekte Fachabteilungen und Stäbe verlagert wurden, und eine zweite Krise, verursacht durch eine Neuausrichtung der Rationalisierung seit den 80er Jahren, die in der Integration von Arbeitsfunktionen in weitgehend eigenständige Fertigungsteams besteht und die die fachliche Überlegenheit der Meister gegenüber dem Fertigungspersonal in Frage stellt. Fischer (1993; 1994) spricht in diesem Zusammenhang von einer strukturinnovativen Rationalisierung.

Diesen Veränderungen zum Trotz hat die Meisterposition bis in die 90er Jahre hinein keine Erosion, sondern lediglich einen Formwandel erfahren. Die Gründe für die Stabilität der Meisterposition liegen vor allem in den für die Funktionsfähigkeit von Industriebetrieben zu erbringenden Koordinationsleistungen und der besonderen betrieblichen Stellung der Meister. Sie befinden sich in einer doppelten Vermittlerrolle einerseits zwischen der Fertigungsleitung und den Arbeitskräften, um vor allem die Leistungsabsprache und deren Einhaltung zu gewährleisten; andererseits zwischen indirekten und direkten Fertigungsbereichen, um die notwendige Koordination sicherzustellen. Sie sind für eine Vielzahl von prinzipiell unbestimmten, vorab schwer planbaren und sich erst im betrieblichen Alltag konkretisierenden Aufgaben zuständig; sind in einer Ausputzerrolle, übernehmen Feuerwehrfunktionen, konkretisieren

6 Anlaß für eine skeptische Einschätzung gibt unter anderem der Vorbildcharakter, den japan-inspirierte Teamkonzepte amerikanischer, kanadischer oder englischer Automobilhersteller mittlerweile in Deutschland gewonnen haben. So orientiert sich Opel Eisenach am Modell von CAMI, einem kanadischen Joint Venture von GM und Suzuki, und VW Mosel an einer Fertigungsstätte von Nissan in Nordengland.

betriebliche Ziele und garantieren deren Umsetzung. Gerade die Offenheit ihres Aufgabenprofils charakterisiert die Meister und macht sie für die Betriebe unentbehrlich.

Im Rahmen von Strategien der betrieblichen Dezentralisierung und damit verbunden auch der Renaissance der Gruppenarbeit ist der Meister erneut zum Gegenstand von Veränderungen geworden und möglicherweise neuen Erosionstendenzen ausgesetzt. In einer Phase "reflexiver Rationalisierung" (Deutschmann u.a. 1995) ist das Management nicht mehr länger nur Akteur, sondern wird selbst zum Gegenstand von Rationalisierung.

"Vor allem mittlere und untere Führungskräfte sehen sich in eine Welt versetzt, in der nahezu alle früheren Sicherheiten hinsichtlich Karriere, Qualifikation, Loyalitäten problematisch werden" (ebd., S. 438).

Durch den Abbau von Hierarchieebenen, eine forcierte Dezentralisierung und Bündelung von Verantwortung finden sich Meister in neuen betrieblichen Rahmenbedingungen wieder und sind neuen Gefährdungen ausgesetzt.

Was sich für die Meister verändert, ist eine strittige Frage. Neue Befunde aus SOFI-Forschungen widersprechen zunächst einmal der These eines Bedeutungsverlustes der Meister (Behrens u.a. 1996). Möglichen Erosionstendenzen wie der forcierten Verlagerung von Kompetenzen in die Verantwortung von Fertigungsgruppen stehen Tendenzen der Stabilisierung gegenüber. Die Position absichernd wirkt vor allem der in dezentralen Organisationen steigende Kooperations- und Kommunikationsbedarf, der weiterhin Schnittstellenfunktionen erfordert und damit unter anderem den Meister als unterstützende, planende und koordinierende Instanz stärkt.

In dezentralen Fertigungsstrukturen werden die Meister allerdings mit gewandelten Anforderungen konfrontiert. Welchen konkreten Verlauf die Entwicklung von Meisterpositionen nimmt und mit welchen Gefährdungen zu rechnen ist, dürfte vor allem eine Frage der konkreten Ausformung der betrieblichen Dezentralisierung sein. Behrens u.a. (1996) sprechen hinsichtlich der Entwicklungspfade von Meisterkarrieren sogar von einer Polarisierung und geben auf die Frage nach der Differenzierung folgende Antwort:

"Sie beruht auf den gravierenden Unterschieden in bezug darauf, wie unmittelbar harte ökonomische Zielvorgaben den Prozeß der arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung bestimmen bzw. - was auf das selbe hinausläuft - welche zeitlichen und materiellen Ressourcen für den Prozeß der Umstrukturierung zur Verfügung stehen" (S. 33).

Angenommen, die ökonomischen Rahmenbedingungen bewegen sich zwischen den Polen äußerster Restriktivität und zureichender Ausstattung mit Ressourcen, dann entwickelt sich die Zukunft des Meisters zwischen zwei Optionen. Behrens u.a. sprechen von der "Verschleißteil-Option" und der Option des Mei-

sters als "Motor der Veränderung". Im ersten Fall wird der Meister förmlich durch die Bündelung von Verantwortung bei gleichzeitig geringen eigenen Einflußmöglichkeiten und wirtschaftlichem Druck erdrückt und aufgerieben, und im zweiten Fall wird der Meister zum Mitgestalter eines langfristig angelegten Entwicklungsprozesses. Diesen zweiten Typ findet man vor allem dort, wo mit einigem Atem neue dezentrale Fabriken aufgebaut und die Meister bereits im Vorfeld in die Planungsteams eingebunden werden.

Dort, wo betriebliche Dezentralisierung den Meistern eine aktive Rolle im Prozeß der Reorganisation zuweist, läßt sich eine Tendenz steigender Qualifikationsanforderungen feststellen. So stellen beispielsweise die Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen, die Initiierung und Moderation von Verbesserungsaktivitäten oder die Einbindung von Meistern in planerische Entscheidungen hohe Anforderungen an die technische Urteilsfähigkeit. Wo die Budgetverantwortung deutlich über den Etat für den Kauf einer Bohrmaschine oder von Arbeitshandschuhen hinausgeht und der Begriff "Unternehmer im Unternehmen" mehr bedeutet als eine "Methapher, über die Loyalität zum Ganzen und funktionsübergreifendes Denken und Handeln eingefordert wird" (Deutschmann u.a. 1995, S. 441), entstehen zudem neue Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kenntnisse, gerade dort, wo Meister in Investitionsentscheidungen oder die Auftragsabwicklung eingebunden werden. Als Konsequenz dieser Entwicklungen wird zukünftig kaum noch der zum Meister nur "ernannte" Facharbeiter anzutreffen sein; und Zusatzqualifizierungen dürften zunehmend häufiger notwendige Voraussetzung für die Besetzung von Meisterstellen sein.

Eine Verdrängung von Meistern durch formal höherqualifizierte Techniker oder Ingenieure scheint momentan eher eine unwahrscheinliche Perspektive zu sein. Dem Meister wird gerade wegen seiner sozialen Verankerung in der Fertigungsmannschaft eine zentrale strategische Bedeutung beim Aufbau selbstorganisierter Fertigungsteams zugemessen. Der Schwerpunkt seiner neuen Aufgaben wird auch nicht in den durchaus wichtigen technischen oder kaufmännischen Bereichen gesehen, sondern mit Begriffen wie Moderator, Coach, Koordinator oder Unterstützer beschrieben.

Eine Höherqualifizierung schützt die Meister natürlich nicht vor Leistungsverdichtung und Überlastung. Nach den Ergebnissen unserer SOFI-Studien zum Meister und zur Gruppenarbeit läßt sich der von Deutschmann u.a. allgemein für das Management (1995) festgestellte Befund der Zunahme von Arbeitsbelastung und Zeitdruck auch auf die Situation von Industriemeistern übertragen. Die Einführung von Gruppenarbeit bedeutet für Industriemeister den Verzicht auf die Vorarbeiterebene als Delegationsinstanz und die Übernahme von zusätzlichen Moderations- und Unterstützungsverpflichtungen. Mit der betrieblichen Dezentralisierung, die zumeist verbunden ist mit einer Reduzierung von Meisterebenen, werden allein mit der Zunahme von einfachsten

administrativen Aufgaben die Leistung verdichtet und der Zeitdruck erheblich erhöht.

5. Zurück zur alten Übersichtlichkeit?

Im Zeitraum 1993 bis 1996, in dem die strukturinnovative Gruppenarbeit als neue arbeitspolitische Rationalisierung erprobt wurde, werden also die neuen Produktionskonzepte und die damit angestrebte Verwertung qualifizierter Arbeitskraft in "intelligenten" Formen der Technik und Organisationsgestaltung weitergeführt. In der Professionalisierung der Produktionsarbeit in den technisierten Fertigungen, aber auch in der Neukonturierung und partiellen Verbesserung der Arbeit in den manuellen Fertigungen drückt sich diese Gestaltungslogik aus. Nachdem auch der wirtschaftliche Zugewinn dieser Konzepte für die Aktivierung brachliegender Leistungspotentiale in den Unternehmen verlässlich nachgewiesen werden konnte (vgl. Springer 1996), spräche alles dafür, daß sie sich in den kommenden Jahren verallgemeinern und entsprechende Wirkungen auf die Weiterentwicklung der Industriearbeit nehmen. Die aktuelle Debatte um den Standort Deutschland läßt uns freilich skeptisch sein, ob dies eine realistische Annahme ist.

Die neuen Produktionskonzepte wurden von uns immer nur als *ein* Bestandteil des "deutschen Produktionsmodells" begriffen (Kern, Schumann 1984), für das in gleicher Weise eine spezifische Produktpolitik (die sogenannte "diversifizierte Qualitätsproduktion"; Streeck 1991), die auf Konsensfindung ausgerichteten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (die sogenannte "kooperativ-pragmatische Interessenvertretung"; Kotthoff 1994) und der kompromißorientierte Ausgleichsmechanismus zwischen dem Staat und den Interessen repräsentierenden Verbänden (der sogenannte "korporatistische Wohlfahrtsstaat"; Esping-Andersen 1990) konstitutiv waren. In der Kontroverse um eine angemessene, erfolgversprechende Antwort der deutschen Unternehmen auf die Globalisierung der Märkte wird immer nachdrücklicher das deutsche Produktionsmodell in Frage gestellt und eine höhere Wettbewerbsfähigkeit mittels eines Modellwechsels proklamiert (vgl. hierzu und auch zum folgenden Abschnitt Kern, Schumann 1996).

Als Alternative zum deutschen "Hochqualitäts-, Hochqualifikations-, Hochlohn-Modell" wird an das "Niedriglohn-, Niedrigqualifikation-Preiswettbewerb-Modell" amerikanischer Provinienz gedacht. Statt komparative Vorteile in der Pflege der eigenen Stärke zu suchen, d.h. also gerade jene gesellschaftlichen Ressourcen, die arbeitspolitische Rationalisierung im Konzept der strukturinnovativen Gruppenarbeit ermöglichen, weiterzuentwickeln, wird die Lösung im Umstieg auf ein anderes Modell gesucht (vgl. Roth 1996). Wie kon-

fliktrichtig, kräfteparalysierend und auch unreal ein solches Vorhaben des Modellwechsels auch sein mag: Zumindest Teile der deutschen Industrie schwenken auf Strategien um, die ihre Stärken nicht mehr entlang des bis heute bewährten Produktionsmodells suchen, sondern konträr dazu. Dabei setzen die Absatzbewegungen sowohl "oben" an dem für das Modell zentralen Konsens- und Kompromißcharakter der Institutionen als auch "unten" an dem ebenso entscheidenden Prinzip der Fertigungsgestaltung an.

Der Umstand, daß man von ausländischen Konkurrenten in eine härtere Kosten- oder Preiskonkurrenz hineingezwungen wird oder werden könnte, treibt inzwischen ein rigoroses "concession bargaining" voran. Spektakuläre Großaktionen (wie die Aufforderung von Arbeitgeberverbänden an Mitgliedsfirmen, gültige Tarifverträge nicht mehr zu beachten) stellen dabei nur die Spitze des Eisberges dar. Auch in zahlreichen Alltagskonflikten sind der Arbeitnehmerseite bereits Zugeständnisse abgerungen worden, die den faktischen Geltungsverfall vieler Regelungen bedeuten, die bisher als fast selbstverständlich galten. Diese Vorgänge werden oft als "Verbetrieblichung" der Aushandlungsprozesse präsentiert (auch und gerade von der Arbeitgeberseite) und als längst fällige Dezentralisierung ausgegeben. Doch dies verfälscht, was tatsächlich passiert: Der gemeinsame Nenner, der den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikt außer Kraft setzt und der die Kooperation ermöglicht, nimmt angesichts dieses Konfrontationskurses Schaden. Wachsenden Kräften auf der Arbeitgeberseite erscheinen Konsensregelungen immer stärker als Hemmschuh radikaler Erneuerung.⁷ Sie wollen den zum gesellschaftlichen Normalstandard gewordenen "Sozialballast" vergangener Jahre bewußt abladen und kündigen deswegen die alten Loyalitätsbeziehungen auf. Der Kampf um die "Lohnfortzahlung" im Krankheitsfall spitzt sich deswegen so dramatisch zu, weil sie für beide Seiten als Symbol gilt: Für die Arbeiter steht sie für gesellschaftliche Gleichstellung und Anerkennung; zumindest für die Hardliner im Unternehmerlager sollen gerade durch die Rücknahme dieser Sozialleistung der Kontinuitätsbruch markiert und die veränderten gesellschaftspolitischen Prämissen einer "anderen Republik" deutlich erkennbar werden. Mit der Lohnfortzahlungsgesetzgebung hat schließlich auch die Regierung Kohl signalisiert, daß der korporatistische Wohlfahrtsstaat für sie seine Verbindlichkeit verloren hat.

Mit der Auflösung und Zerstörung der Kompromißstruktur auf Verbands- und Staatsebene erfolgt aber auch eine Aushöhlung des Konsenses im Betrieb. Die schärfere Ausrichtung der deutschen Firmen auf den globalen Wettbewerb

7 H.O. Henkel, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), formuliert diese Position unmißverständlich: "Die Konsenspolitik der runden Tische hat in den vergangenen 40 Jahren 4 Mio. Arbeitsplätze gekostet. Es ist nicht mehr zeitgemäß, sich bei Reformen stets nur auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen" (HNA/21.11.1996).

wirkt auf die Planungskonzepte zurück. Viele Firmen sind dazu übergegangen, Planwerte mit den Verfahren des "bench marking" - Orientierung an den Herstellungsmethoden und Fertigungskosten der führenden Wettbewerber - und der "target prices" - Korrektur der Marktpreise nach unten durch sukzessiv hochgeschraubte Sollabschläge und Ratiozielvorgaben - zu ermitteln. Solange solche Verfahren nichts anderes darstellen als Hilfsmittel, derer sich die Unternehmen bedienen, um ihr Leistungspotential kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern, ist dagegen nichts einzuwenden. Sobald diese Instrumente aber auf schematische Weise mit der "Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Konzeption" verknüpft werden - sobald sie also als Vehikel zur Umsetzung dieser Konzeption in Erscheinung treten, ohne diese selbst noch dem kritischen Überdenken zu unterwerfen -, können sich, statt positiver Wirkungen, schnell eine ganze Reihe problematischer Effekte einstellen. Dann werden möglicherweise die Planungskriterien auf leicht operationalisierbare (quantitative) Größen zusammengezogen, die Zeithorizonte auf Kurzzeitbetrachtungen eingeengt und die Investitionsziele auf Minimalwerte reduziert. Vor allem aber verzichtet man darauf, die eigene Praxis weiter zu entwickeln und zu optimieren und setzt ganz auf Nutzungszugewinne, die unter anderen Kontextbedingungen anfielen. Technische, soziale, ergonomische und arbeitspolitische Standards stehen damit zur Disposition, denen eben noch der Status von gesichertem gesellschaftlichem Fortschritt zukam.

In vielen deutschen Unternehmen ist heute unter dem Vorzeichen einer "Verbetriebswirtschaftlichung" diese Verwandlung zweckmäßiger planungstechnischer Hilfsmittel als Hebel zur Durchsetzung einseitiger, verengter, ganz auf Modellwechsel fokussierender Planungsvorstellungen zu beobachten. So wird in den Sektoren, die wir in unseren Studien genauer beobachten, zunehmend häufiger als Korrektur bisheriger Planungsansätze eine Vereinfachung der eingesetzten Fertigungstechnologie angestrebt; ergonomische Fortschritte erscheinen als verzichtbar (so z.B. Vorrichtungen zur Vermeidung von Überkopfarbeit, sonstige haltungsgünstige Montageerleichterungen, Mitfahrmöglichkeiten am Band, Hebeerleichterungen usw.); definitiver Verzicht auf alle Technikhilfen, die eine innovative Arbeitspolitik erleichtern könnten (keine Bandausschleusungen, Boxen, FTS); die Flexibilität der Fertigungstechnik wird in ihrer Bedeutung wieder zurückgenommen; die vollständige Produkttypenbindung der Maschinerie, d.h. die Wegwerftechnik bei Typenwechsel, scheint neue Attraktivität zu gewinnen; entsprechend heißt die Parole: Der "Einzweckfabrik gehört im Automobilbau die Zukunft".

Für die Arbeitsorganisation wird ein Taylorismus in modernisiertem Gewand proklamiert, der die strukturkonservative Arbeitspolitik zum verbindlichen Leitmodell erklärt. Für die Neugestaltung der Bandmontagen sind die Konzepte schon weitgehend konkretisiert und im Design geplanter Werke

nachzulesen: Die Standardisierung erhält wieder höchste Priorität; für die Bandfertigungen wird der Einminutentakt vorgesehen; er verspricht eine optimale Rhythmisierung der Arbeit und geringere Zeitverluste; 100%-Auslastungen erscheinen ebenso möglich wie eine "ideale" (d.h. fehlerfreie) Ausbringung. Durch eine Radikalisierung des Konzepts der montagefreundlichen, komplexitätsreduzierenden Produktgestaltung soll die Verwirklichung dieser Ziele erleichtert werden. Aufgabenerweiterung ist obsolet. Es wird zwar Arbeitsrotation und eine erweiterte Personaleinsatzflexibilität vorgesehen, aber keine Integration von indirekten Funktionen in ausführende Tätigkeiten. Mit der Gruppenarbeit soll es vor allem gelingen, einen gegenüber dem traditionellen Taylorismus veränderten Umgang mit der Arbeitskraft zu erreichen, der hohe Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative sowie sorgfältiges, qualitätsbewußtes Arbeitsverhalten gewährleistet. Dabei wird das Aufgabenprofil restriktiv gehalten: Es soll den Einsatz von Arbeitskräften mit Jedermannqualifikation ermöglichen und die An- und Weiterbildungskosten niedrig halten. Von einem flexibilisierten Arbeitseinsatz verbunden mit wirtschaftlichem Verantwortungsdruck verspricht man sich Produktivitätssteigerungen.

Noch hat dieser Maßnahmenkatalog mehr den Charakter von Absichtserklärungen denn den einer Realbeschreibung betrieblicher Veränderungen; noch hat er vor allem die arbeitsintensiven Fertigungen im Visier. Doch allein der Umstand, daß er in vielen Betrieben mittlerweile eine ernstzunehmende Diskussionsvorgabe darstellt, signalisiert einen Stimmungs- und Auffassungswechsel ganz zu schweigen von Einzelprojekten, die bereits mehr oder weniger konsequent nach dem neuen Katalog verfahren. Wohin die Reise nach Auffassung der Promotoren des Wandels gehen soll, ist klar: Produktionsintelligenz ist "out", sagen sie; ein geläuterter, zur eigenständigen Leistungsstimulierung fähiger Taylorismus ist "in".

Damit verschlechtert sich in Deutschland aber nicht einfach das Klima für eine Reform auf der Basis des deutschen Produktionsmodells. Zugleich besteht die Gefahr, daß die Lektion vergessen wird, die in den 80er Jahren - angestoßen durch die damalige Krise des tayloristisch-fordistischen Denkens - gelernt worden war: Daß mit Produktionsintelligenz sehr wohl komparative Vorteile erschlossen werden können; daß entsprechende Systeme der Aus- und Weiterbildung und der betrieblichen Organisation der Arbeitskräftenutzung unter den Gesichtspunkten humaner Gestaltung *und* ökonomischer Effizienz Sinn machen; und daß sie sich speziell in dem institutionellen Rahmen, in dem die deutsche Industrie operiert, anbieten.

Kein Wunder, daß unter den Arbeitnehmern Verunsicherung aufbricht, wenn heute gegen diese Erfahrungen geredet und gehandelt wird. Die in den Interessenwidersprüchen zwischen Kapital und Arbeit angelegte Konfrontations- und Mißtrauensbotschaft bricht sich dann wieder Bahn und läßt Gemeinsamkeits-

appelle à la "Ärmel aufkrempeln" für den Standort Deutschland hohl klingen. Wenn in Worten - und erst recht auch schon in Taten - den Erwartungen der Arbeitnehmer auf gerechte Teilhabe zuwider verfahren wird, kann der Rationalisierungskonsens, der sich eben erst in den 80er und frühen 90er Jahren als lebens- und entwicklungsfähige Pflanze ausgebildet hatte, keinen Fortbestand mehr haben. Leistungszurückhaltung und innere Kündigung, sogar Verweigerungen und Gegenaktionen insbesondere jener Belegschaftsteile, die trotz der Unterbeschäftigung aufgrund ihrer Qualifikationen und ihrer Stellung im Arbeitsprozeß immer noch über ein Druckpotential verfügen, könnten sich fest in die betriebliche Tagesordnung einbrennen. Gerade jene Arbeitnehmer, die sich in der Phase des Ausbaus des deutschen Produktionsmodells auf die konsensorientierte arbeitspolitische Rationalisierung durch entsprechend offensive Politik ihrer Unternehmen einrichten konnten und eingelassen haben, scheinen für Rückbildungen, wie sie sich jetzt abzeichnen, außerordentlich sensibel zu sein. Sie insistieren auf Einhaltung der kooperativen Politik und reagieren mit Enttäuschung, Mißtrauen und Abwehr, wenn man sie in die Gräben überwunden geglaubter sozialer Gefechte zurückzudrängen sucht. Der für viele unerwartet heftige Widerstand gegen die Aufkündigung von gesellschaftlichen Positionszugewinnen, der bei den Auseinandersetzungen um die Reduzierung der Lohnfortzahlung erkennbar wird, dürfte auch diesem Wandel geschuldet sein.⁸

Ob der Widerstand einen Wechsel des Produktionsmodells und die Einrichtung einer "anderen Republik" verhindern kann, ist abzuwarten. Behalten die Traditionalisten die Oberhand, so werden die Entwicklungstrends der Industriearbeit an beiden Polen davon betroffen werden: Nicht nur wäre damit eine weitere Rigidisierung der Repetitivarbeiten programmiert, sondern auch die reintegrierte, reprofessionalisierte Produktionsarbeit dürfte keine Zukunft haben, wenn Arbeitermißtrauen statt freigegebene Produzentensouveränität wieder das betriebliche Klima prägt. Bleiben Reformprojekte aber möglich, wird in den nächsten Jahren die Wettbewerbsstärke im Ausbau und der Weiterentwicklung des deutschen Produktionsmodells gesehen, so würde die 1993 konstatierte dualistische Entwicklung der Industriearbeit wohl auch nicht über-

8 Was auf Unternehmen zukommt, die sich für eine Aufkündigung einer zunächst Konsens und Partizipation versprechenden Arbeitspolitik und für ein Anziehen der Rationalisierungsschraube entscheiden, läßt sich erahnen, wenn man sich die neue Konfliktualität der Arbeitsbeziehungen in einigen Transplants vor Augen führt. Vgl. hierzu Parker, Slaughter 1988; Fucini, Fucini 1990 und vor allem Robertson u.a. 1993, die beschreiben, wie steigende Arbeitsbelastungen und Mißachtung von Beschäftigteninteressen bei CAMI eine Reihe von Streiks ausgelöst haben. Auch für das Werk von Opel in Eisenach gibt es erste Hinweise auf wachsende Kritik innerhalb der Belegschaft, die sich wie bei CAMI gegen steigende Leistungsanforderungen und die Quasi-Vorgesetztenrolle der Teamsprecher richtet (vgl. FR/18.9.1996).

wunden, doch das Niveau der Restriktivität der Arbeiten des Negativpols könnte immerhin deutlich vermindert werden.

Literatur

- Adler, P.: The Learning Bureaucracy - New United Motors Manufacturing, Inc. In: B. Staw; L. Cummings (eds.): Research in Organizational Behavior 15, Greenwich, CT 1993, pp. 111-194.
- Adler, P.: "Democratic Taylorism" - The Toyota Production System at NUMMI. In: S. Babson (ed.): Lean Work, Detroit 1995, pp. 207-219.
- Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept - Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: C.H. Antoni (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim 1994, S. 19-48.
- Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen. In: Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 147, 1996, S. 31-53.
- Babson, S.: Lean Production and Labor - Empowerment and Exploitation. In: S. Babson (ed.): Lean Work, Detroit 1995, pp. 1-37.
- Behrens, M.; Hardwig, T.; Kädtler, J.: Die neue Rolle und Funktion der Meister in Großbetrieben. In: Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Abschlußbericht aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten)", Aachen 1996, S. 1-40.
- Berggren, C.: Von Ford zu Volvo - Automobilherstellung in Schweden, Berlin 1991.
- Bernoux, P.: Die behandelten und die heimlichen Themen der französischen Managementdiskussion. In: L. Kißler (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie, Frankfurt/M., New York 1992.
- Böhle, F.; Moldaschl, M.; Rose, H.; Weishaupt, S.: Neue Belastungen und Risiken bei qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, S. 67-137.
- Bullinger, H.J.; Schlund, M.: Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen. In: C.H. Antoni (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim 1994, S. 344-363.
- Bungart, W.: Gruppenarbeit - Konsequenzen für die Personalentwicklung. In: C.H. Antoni (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim 1994, S. 333-343.
- Deutschmann, Ch.: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements. In: Soziale Welt, Heft 3, 40. Jg., 1989, S. 374-396.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, 24. Jg., 1995, S. 436-450.

- Dörre, K.: Die "demokratische Frage" im Betrieb - Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, 1996, S. 7-23.
- Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in der Arbeitsorganisation, Hamburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 2, Hamburg 1993.
- Esping-Andersen, G.: The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge 1990.
- Faust, M.; Jauch, P.; Deutschmann, Ch.: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie - Opfer der "schlanken Produktion"? In: Industrielle Beziehungen, Heft 2, 1. Jg., 1994, S. 107-131.
- Fischer, J.: Der Meister - Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/M., New York 1993.
- Fischer, J.: Zwischen Erosion und Stabilisierung - der Meister. In: I. Drexel (Hrsg.): Jenseits von Individualisierung und Angleichung, Frankfurt/M., New York 1994, S. 237-262.
- Fucini, J.; Fucini, S.: Working for the Japanese - Inside Mazda's American Auto Plant, New York 1990.
- Garrahan, P.; Stewart, P.: The Nissan Enigma - Flexibility at Work in a Local Economy, London/New York 1992.
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein Modell kristallisiert sich heraus. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142, Köln 1994, S. 5-30.
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M.: Gruppenarbeit in den 90ern - Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22, 1995, S. 39-65.
- Minssen, H.: Spannungen im teilautonomen Fertigungsgruppen - Gruppensoziologische Befunde für einen arbeitssoziologischen Gegenstand. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 2, 47. Jg., 1995, S. 339-353.
- Howaldt, J.: Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? - Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz. In: J. Howaldt; H. Minssen (Hrsg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund 1993, S. 125-140.
- Jürgens, U.: Rolling Back Cycle Times - The Renaissance off the Classic Assembly Line in Final Assembly. In: K. Shimo Kawa et al. (eds.): Transforming Auto Assembly, Berlin 1996.
- Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation. In: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997, S. 13-62.
- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.
- Kern, H.; Schumann, M.: Vorwärts in die Vergangenheit? - Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 11/12, 1996, S. 715-724.
- Kißler, L. (Hrsg.): Toyotismus in Europa - Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Frankfurt/M., New York 1996.

- Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U.: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland - Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Gelsenkirchen 1994.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, Frankfurt/M., 1981.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mering 1994.
- Kuhlmann, M.: Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie - Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit. In: R. Bahn Müller; R. Salm (Hrsg.): Intelligent, nicht härter arbeiten? Hamburg 1996, S. 112-139.
- Lutz, B.: Qualifizierte Gruppenarbeit - Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: H. Kohl; S. Roth (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988, S. 68-78.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B.: Nach der Trabi-Ära - Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie, Berlin 1996.
- Mickler, O.; Hintz, M.: Bericht der sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchung des Pilotprojektes Gruppenarbeit im Cost-Center Lackiererei Hannover der Volkswagen AG, Hannover 1993.
- Minssen, H.; Howaldt, J.; Kopp, R.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 1991, S. 434-441.
- Moldaschl, M.: Restriktive Arbeit: Formen, Verbreitung, Tendenzen der Belastungsentwicklung. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, S. 139-171.
- Moldaschl, M.: Arbeitsorganisation und Leistungspolitik im Qualitätsmanagement. In: H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997, S. 63-95.
- Moldaschl, M.; Schmiel, K.: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/M., New York 1994, S. 51-103.
- Parker, M.; Slaughter, J.: Choosing Sides - Unions and the Team Concept, Boston 1988.
- Ramsay, H.: What is Participation For? - A Critical Evaluation of "labour process" Analyses of Job Reform. In: D. Knights et al. (eds.): Job Redesign, Aldershot 1987, pp. 52-80.
- Rinehart, J.; Robertson, D.; Huxley, C.: CAW, Worker Commitment, and Labor-Management Relations under Lean Production at CAMI. In: W. Green; E. Yanarella (eds.): North American Auto Unions in Crisis, New York 1996.
- Robertson, D.; Rinehart, J.; Huxley, C.; Wareham, J.; Rosenfeld, H.; Mc Gough, A.; Benedict, S.: The CAMI-Report - Lean Production in a Unionized Auto Plant, CAW Research Dept., Ontario 1993.
- Roth, S.: Wiederentdeckung der eigenen Stärken? - Lean Production in der deutschen Autoindustrie - Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: D. Hoss; B. Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie, Stuttgart 1996, S. 55-78.
- Sauer, D.: Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, S. 13-26.

- Sauer, D.; Döhl, V.: Arbeit an der Kette - Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, Heft 2, 45. Jg., 1994, S. 197-215.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U.: Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.
- Schumann, M.; Gerst, D.: Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 24, 1996, S. 35-52.
- Seitz, D.: Gruppenarbeit in der Produktion. In: P. Binkelmann u.a. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/M., New York 1993.
- Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 137, 1993, S. 19-37.
- Springer, R.: Effektivität von unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Manuskript. Erscheint in: C.H. Antoni u.a. (Hrsg.): Das flexible Unternehmen, Wiesbaden 1996.
- Streeck, W.: Productive Constraints: on the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: W. Streeck (ed.): Social Institutions and Economic Performance, London/Newbury Park/New Dehli 1991, pp. 1-40.
- Wittke, V.: Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, S. 27-66.
- Wolf, H.: Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan, Heft 2, 22. Jg., 1994, S. 243-259.
- Wolf, H.: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution, Vortrag auf dem 28. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie am 9.10.1996 (erscheint im "Tagungsband II", hrsg. v. K.-S. Rehberg).
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/M., New York 1991.

Kommentare

Philippe Bernoux

Glysi, Université Lumière Lyon II

Ich möchte Ihnen zunächst für die Einladung danken. Seit langem treffe ich mich mit Forschern des SOFI und ich freue mich, diese Diskussionen heute weiterführen zu können. Unsere Kooperation stützt sich auf gemeinsame Interessen, da das Institut, welchem ich angehöre, das Glysi (Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle), sich ebenso wie das SOFI mit Industriosozilogie beschäftigt. Das SOFI hat uns aber längst überholt, da sich dort eine große Anzahl von Forschern ständig der Arbeitssoziologie widmet, während bei uns viele verschiedene Forschungsfelder vertreten sind. Vielleicht ist die Spezialisierung ein nationales Kulturzeichen, das Deutschland von Frankreich unterscheidet.

An den Anfang dieses Kommentars, möchte ich eine Anmerkung zum Umfeld der Industriosozilogie in Deutschland stellen. Es geht dabei um die Beziehung zwischen Forschern und Unternehmen in beiden Ländern.

Beziehungen zwischen Forschern und Unternehmen

Die Autoren hatten die Chance, über einen längeren Zeitraum die Gruppenarbeit innerhalb eines Unternehmens zu begleiten und sie zu untersuchen. Soweit ich verstanden habe, arbeiteten sie mehrere Jahre in denselben Firmen und haben dabei verschiedene Verlaufsuntersuchungen durchgeführt. Diese erlauben uns, unsere Kenntnisse über Rationalisierung zu vertiefen. Ihre Ergebnisse sind ein Teil der heutigen Tagung. Diese Tatsache möchte ich kurz kommentieren.

Die Beziehungen zwischen Forschern und Unternehmen haben sich in den letzten zehn Jahren stark geändert. Für Frankreich trifft dies zu und auch für Deutschland läßt sich dies vermuten. Konzepte, "*la demande sociale*" (der soziale Antrag) genannt, über die man bis Mitte der 80er Jahre in Frankreich in diesem Forschungsfeld debattierte, wurden meist von der öffentlichen Hand angeboten. In dem im Jahr 1985 herausgegebenen Buch *Le travail et sa sociologie*, das eine Bilanz der französischen Soziologie zieht, vertritt Claude Durand den Standpunkt, daß die Soziologie gegen diese Macht der Antragstel-

ler - die öffentliche Hand - verteidigt werden soll und plädiert für die Freiheit der soziologischen Arbeit.

Die Lage hat sich stark verändert. Das Unternehmen wurde unter den französischen Soziologen vor kurzem zur zentralen Frage. Wie ich bei Schumann und Gerst lese, gilt dies auch für Deutschland. Viele Ingenieure und Unternehmensberater erhalten heute eine kurze soziologische Ausbildung. In den letzten Jahren wurden in Frankreich wenigstens drei berühmte Institute gegründet oder haben an Bedeutung gewonnen, in denen fast ausschließlich Ingenieure tätig sind. Dieselbe Entwicklung wird vermutlich in Deutschland stattfinden.

Dies ist eine wesentliche Veränderung der letzten Jahre. Natürlich ist sie auch gefahrvoll, denn die Forschung kann ihre Seele verlieren, wenn sie mit den Interessen der Unternehmer zu stark verknüpft wird. Forscher und Manager haben nicht dieselben Standpunkte. Sollen erstere sehr lang mit oder in Firmen arbeiten, so kann nach den Zielen der Forschung gefragt werden. Eine Typologie (s. Dubost 1996) der soziologischen Intervention ist bereits erarbeitet worden. Sie besteht aus vier Klassen. Es handelt sich um die Intervention "über", "mit", "für", "gegen" (sur, avec, pour, contre) das Unternehmen. Bisher haben sich die meisten Soziologen in der Klasse der Intervention "gegen" eingerichtet. Seit kurzem läßt sich fragen, ob sich nicht viele für die dritte (für/pour) oder gar für die zweite Intervention (mit/avec) haben anwerben lassen. Momentan ist dies in Frankreich eine "heiße" Debatte, da der Industriesoziologie heute noch eine starke Rolle zukommt.

Ausgangspunkt der Autoren

Michael Schumann und Detlef Gerst haben folgende These formuliert: "Erst mit dem Konzept der strukturinnovativen Gruppenarbeit wird nun in den letzten Jahren auch die Betriebsorganisation in die Umgestaltung einbezogen".

Sie sind der Ansicht, daß Gruppenarbeit entweder einer innovativen oder einer konservativen Struktur entsprechen kann. Das ist an sich eine wichtige Bemerkung, die die Debatten erneuert. Bisher wurde das tayloristische Modell der Arbeitsgruppe gegenübergestellt. Auf den Entdeckungen und der Problematik des Tavistock-Institutes und den Versuchen von Volvo in Kalmar aufbauend, war dies der Ausgangspunkt des Ansatzes der Arbeitsgruppen zu Beginn der 70er Jahre. Heute hat sich, dank Forschungen wie denen von Schumann und Gerst, die Problematik geändert. Sie haben somit die wissenschaftlichen Konstruktionen weiterentwickelt. Das wußte man bisher nicht so klar. Dafür können wir ihnen dankbar sein.

Es bedeutet also, daß Gruppenarbeit konservativ sein kann. Soll dies bedeuten, daß eine tayloristische Rückkehr möglich ist? Unsere Autoren behaupten

dies nicht ausdrücklich. Wahrscheinlich, weil sie diese Frage nicht vertieften. Sie hatten kein Interesse daran. Trotzdem: Woraus besteht ein Konzept wie der Wandel des Taylorismus? Die Zeitschrift *Sociologie du travail* hat die Diskussion vor kurzem wieder eröffnet. (Siehe Veltz und Zarifian 1993 - der Anfang einer Diskussion, die sich seitdem fortsetzt; s. auch Durand 1993.) Einige Autoren, unter anderen Veltz und Zarifian, schlagen vor, den Wandel in drei Bereichen zu sehen. Erstens im Bereich des eigentlichen Arbeitsprozesses (*opération de production*): Nach den tayloristischen Prinzipien wurde das Streben nach Effizienz vom Arbeitsprozeß diktiert. Er ist der Kern der Produktion, er ist meßbar und sachlich. In dieser Form ist die Arbeit von den Arbeitern trennbar, sie ist formelhaft. Die höhere Bildung der Arbeiter stellte das Konzept in Frage: Der Mangel an Autonomie wurde immer schlechter ertragen. Wegen des wirtschaftlichen Zwangs zu Qualität, Flexibilität und Reaktionsvermögen sowie wegen des Technologiewandels haben die Arbeiter weniger an Arbeitsgängen abzuarbeiten, hinzugekommen sind dafür Überwachungs- und Instandhaltungsaufgaben sowie insbesondere Eigeninitiative.

Der zweite Bereich, in welchem der Wandel wirkt, sind Kooperation und Zusammenarbeit. Im tayloristischen Konzept beruht die Kooperation allein darauf, daß die verschiedenen Arbeitsgänge aufeinander folgen. Im neuen Konzept ist die Leistung nicht mehr additiv. Sie hängt von der Qualität der Organisation und der Kommunikation ab.

Der dritte Bereich ist der der Innovation und der Lernfähigkeit der Arbeitnehmer. Im ursprünglichen Konzept wurden Innovation und Lehre durch Sequenz und Stufen organisiert. Heute, da sich Produkte und Herstellungsverfahren rasch erneuern, ist der Wechsel im Arbeitsbereich keine Ausnahme, sondern die Regel. Demnach wird die Lernkapazität des einzelnen, also die Fähigkeit, ein neues Verfahren, ein neues Gerät, eine neue Organisation zu beherrschen, zum Leistungskriterium.

Diese neuen Konzepte, die in Frankreich in die Debatte eingebracht werden, sind heute in den Firmen in verschiedenen Varianten zu finden. Drei Beispiele sind auffällig:

1. Die Projektorganisation (*l'organisation en projet*), die der Theorie der Übersetzung entnommen wird (s. Callon und Latour in Bernoux 1996);
2. die erneuerten Beziehungen zwischen Firmen und Zulieferern (und das Herausragen des Vertrauenskonzeptes) und
3. die Vernetzung der Unternehmen, die in der Theorie der Konventionen untersucht wurde (s. Boltanski und Thévenot in Bernoux 1996).

Es wird erkannt, daß die neuen Produktionskonzepte den tatsächlichen Entwicklungen entsprechen. Diese Entwicklungen werden jetzt unter den französi-

schen Forschern weniger durch die strategische Analyse von Crozier und Friedberg als vielmehr durch die oben genannten Theorien erklärt.

Die strukturinnovative Gruppenarbeit, wie sie von Schumann und Gerst beschrieben wurde, entspricht unseren letzten Forschungsergebnissen, die ich jetzt kurz vorstellen möchte.

Unsere Forschungsergebnisse

Ein Arbeitsteam im Glysi bearbeitete ein Forschungsprojekt über Arbeitsgruppen in fünf Unternehmen des Maschinenbaus und der Stahlindustrie, unter anderem bei Peugeot in Mulhausen (s. Bernoux u.a. 1994; 1995). Die Untersuchung stützt sich auf direkte Beobachtungen in den Werkstätten, auf individuelle und Gruppendiskussionen sowie auf 500 Fragebögen. Das Ziel war ungefähr dasselbe wie das der SOFI-Untersuchung, die Untersuchung selbst aber nicht so feingestrickt. Wir beobachteten nicht die Arbeitsgruppen an sich, sondern die partizipativen Tätigkeiten (*actions participatives*), wie sie in Frankreich genannt werden. Ein windiges Konzept, das nicht so klar ist. Die Beobachtung galt der Tätigkeit der Arbeitsgruppen im Ganzen, nicht der Auswirkung der neuen Organisation in verschiedenen Bereichen wie in der technisierten oder manuellen Fertigung.

Trotzdem kann mit größter Vorsicht behauptet werden, daß die Ergebnisse vergleichbar sind - mit größter Vorsicht deshalb, weil man mehr ins Detail gehen und die Ergebnisse der Reihe nach vergleichen müßte. Das Hauptargument ist folgendes: Die Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen, wie beispielsweise in Quality Circles, sind sehr an Gruppenarbeit interessiert, aber nur unter der Voraussetzung, daß die Gruppenarbeit die Verantwortung am Arbeitsplatz stärkt. Das wichtigste Konzept ist hier die Verantwortung. Und diese betrifft die Zusammenarbeit mit den Kollegen, darüber hinaus auch die mit anderen Gruppen oder Abteilungen. Das Konzept der Verantwortung kommt der von Schumann und Gerst gemachten Unterscheidung zwischen "strukturinnovativen" und "strukturkonservativen" Modellen nahe.

Ein paar Ergebnisse zeigen es ganz deutlich: Die Arbeitsgruppen bringen vor allem eine Verbesserung der Arbeitsbelastungen (40%), daneben auch der Effizienz (35%). Wichtiger noch erscheinen uns folgende Ergebnisse: Die Frage "Würden Sie sagen, daß die Arbeitsgruppen zu einer besseren Kommunikation mit dem Chef beitragen?" beantworteten 13% mit ja; 82% meinten, daß "die Arbeitsgruppen die Zusammenarbeit mit den Kollegen verbessern". Keine Antwort gaben nur 5%. "Die Arbeitsgruppen erlauben... eine Zusammenarbeit mit den Kollegen innerhalb ihrer Gruppe", meinten 60%, "... bessere Kontakte mit anderen Gruppen oder Abteilungen" kreuzten 3% der Befragten an ("keine

Antwort" 10%). Aus diesen Ergebnissen und auch aus der ganzen Untersuchung geht klar hervor, daß die Arbeiter dann an den Arbeitsgruppen interessiert sind, wenn diese eine bessere Zusammenarbeit mit Kollegen bringen. Außerdem ist die Effizienz kein Tabu mehr. Die Arbeiter akzeptieren auch deshalb die Arbeitsgruppen, weil sie mehr Effizienz bringen. Allerdings sollen sie innovativ sein und dem einzelnen mehr Verantwortung überlassen.

Schluß: Fragen zur theoretischen Erweiterung

Es stellen sich drei Fragen.

Stabile Entwicklungstrends oder neue Umbrüche? Am Ende ihres Beitrags stellen sich Schumann und Gerst diese Frage und schreiben, daß die Antwort in der Zukunft von den Akteuren abhängt. Als Akteure stehen sich Traditionalisten und Reformen gegenüber. Man weiß aber zu wenig davon, wessen Argumente ein größeres Gewicht in diesem Kampf haben werden. Natürlich ist es unmöglich, die Zukunft vorauszusagen. Man möchte dennoch gern wissen, wie die Akteure eingeordnet werden können. Ist eine Typologie nach Kriterien wie Bildung, ehemalige Erfahrungen, Stelle als Führungskräfte, usw. möglich? Es fehlt hier eine Geschichte, aus der hervorgeht, wie und warum der Wandel eingeleitet wurde. Es ist klar, daß dies nicht immer möglich ist. Wenn man in den Firmen eine Untersuchung durchführen will, darf man keine indiscreten Fragen stellen, und die Konflikte zwischen Akteuren sind sicher ein heikles Thema. Trotzdem fehlt uns hier etwas. Ein Aufzeigen der Geschichte der Firmen hin zu den einzelnen Strategien wäre ein Erklärungsweg, der viel Licht auf den Wandel werfen könnte.

Solange wir anhand dieser Geschichten keine Erklärungen geben können, wird ein Teil der Kenntnisse undeutlich bleiben. Es handelt sich hier nicht nur um die Firmen, sondern auch um die Sozialkräfte und um die Politik der Arbeitgeber. Welche Kräfte kommen hier in Frage, worin bestehen die Interessen und die Strömungen, die auf diese Politik wirken? Ist es möglich, eine Typologie zu erarbeiten? Welches wäre die formende Problematik?

Technisierte Fertigungsbereiche: Ausbau der Professionalisierung. Der Ausbau erscheint nicht ganz klar. Ist es ein Ausbau innerhalb der Fertigungsmannschaft, da es Qualifikationsunterschiede zwischen den Leuten gibt? Aber wie ist es dann möglich, daß diese Mannschaft strukturinnovativ ist, wenn es so große Unterschiede gibt? Geht es den innovativen Arbeitsgruppen so gut, daß in dem Bereich keine konservative Arbeitsgruppe zu finden ist?

Reflexive Rationalisierung. Hier liegt wahrscheinlich der Knackpunkt der Analyse. Es wurde schon über die "früheren Sicherheiten" gesprochen, die in

diesem Modell verschwinden können. Worin besteht diese Rationalisierung? Ist es - wie es in Uddevalla scheinbar war - eine Art von Handwerk? Michel Freyssenet sprach von Handwerk und nannte diese Rationalisierung eine "reflexive Fertigung" (production réflexive) (s. Freyssenet 1995). Auf jeden Fall ist es schade, daß davon erst gesprochen wird, wenn es sich um den Meister handelt. Warum werden diese Fragen nicht aufgeworfen, wenn es um die Mitarbeiter in Fertigungsbereichen geht? Wenn es sich um neue Formen der Arbeitsorganisation handelt, dann sind alle Mitarbeiter und ihre zukünftige Sicherheit betroffen.

Literatur

- Bernoux, P.: Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich. Discussion Papers, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 1996.
- Bernoux, P.; Bunel, J.; Maurines, B.; Thuderoz, C.: Changement social, participation et syndicalisme dans l'entreprise aujourd'hui. Programme Paroles 2, CNRS et FGMM-CFDT, Glysi, octobre 1994.
- Bernoux, P.; Bunel, J.; Thuderoz, C.; Maurines, B.: Syndicalisme et actions participatives - le point de vue du chercheur. CFDT Aujourd'hui, juin 1995, p. 79-88.
- Durand, J.P.: Vers un nouveau modèle productif? Paris 1993.
- Dubost, J.: Typologie des pratiques d'intervention, Revue de l'éducation permanente, septembre 1992. Reprise en: H. Amblard; P. Bernoux; G. Herreros; Y.-F. Livian (éds): Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris/Seuil 1996, p. 217-220.
- Freyssenet, M.: La production réflexive - une alternative à la 'production au plus juste'? In: Sociologie du travail, no. 3, juillet-septembre 1995.
- Veltz, P.; Zarifian, Ph.: Vers de nouveaux modèles d'organisation? In: Sociologie du Travail, no. 1, 1993, p. 3-25.

Die Zeiten haben sich geändert, das zeigt auch und gerade dieser Beitrag. Michael Schumann und Detlef Gerst sind ausgesprochen skeptisch, was die Entwicklungstrends der Industriearbeit betrifft. Noch vor fünf Jahren hätte Michael Schumann die Verfasser eines solchen Textes wohl der übertriebenen Schwarzmalerei geziehen. Heute gehört er zu den Mitverfassern eines solchen Textes. Bestenfalls erwarten dürfen wir demnach eine *dualistische Entwicklung* mit einerseits weiterhin quantitativ dominierenden Bereichen restriktiver Produktionsarbeit und andererseits Bereichen reprofessionalisierter Produktionsarbeit, Domänen der neuen Produktionskonzepte, die kleiner sind, als einmal ursprünglich erhofft. Schlimmstenfalls steht uns ein Wechsel des Produktionsmodells Deutschland ins Haus, der eine weitere Verschlechterung im Geringqualifizierten-Segment und sogar das *Ende der reprofessionalisierten Produktionsarbeit zur Folge* haben könnte, d.h. das Ende vom "Ende der Arbeitsteilung" (Kern, Schumann 1984).

Wie "naturgetreu" dieses Zustands- und Zukunftsbild der Industriearbeit ist, läßt sich erst beurteilen, wenn man seine Konstruktionsprinzipien näher betrachtet. Ich gehe dabei von der Erörterung der gleichsam *topographischen* und *chronologischen* Vorgaben des Beitrags aus, um daran anknüpfend weitergehende Fragestellungen für die Diskussion zu entwickeln. Zunächst zu der im Text gezeichneten *Topographie von Produktionsarbeit*. Im Zentrum ihrer aktuellen Veränderung steht für Schumann und Gerst die Einführung von Gruppenarbeit. Die informative Übersicht über Ausprägungen und Arbeitsfolgen von Gruppenarbeitskonzepten bezieht sich im wesentlichen auf Großbetriebe der west- und ostdeutschen Automobilindustrie (wobei instruktive Befunde aus der neuen Studie von Mickler u.a. (1996) einfließen). Die Landkarte zeigt uns *vier Regionen*: Bereiche der strukturinnovativen und der strukturkonservativen Gruppenarbeit in der technisierten Fertigung sowie Bereiche der strukturinnovativen und strukturkonservativen Gruppenarbeit in der noch überwiegend manuellen Fertigung. Die erste Frage liegt nah: Inwiefern ist diese Landkarte übertragbar auf andere Unternehmens- und Branchenkonstellationen? Nur als Stichworte bzw. Beispiele: Wie verhält es sich diesbezüglich mit Klein- und Mittelbetrieben - dem Maschinenbau, der Frauenarbeit in der Elektroindustrie? Was wissen wir darüber? Fragt man so, wird rasch deutlich, daß die Topographie von Produktionsarbeit wohl noch differenzierter betrachtet werden muß. Differenzierter auch, was die einzelnen vorgestellten Segmente angeht. Mein Kenntnisstand etwa in bezug auf die teilautomatisierten Bereiche und das

Tätigkeitsfeld der Systemregulierung war bislang, daß diese qualifikatorisch durchaus heterogen strukturiert sind. Im "Trendreport Rationalisierung" ist ausgewiesen, daß in der Automobilindustrie etwa die Hälfte der - außerdem selbst in den High-Tech-Bereichen nur einer Minderheit der Beschäftigten vorbehalten - Regulierertätigkeiten auf Angelerntenniveau angesiedelt ist (Schumann u.a. 1994, S. 72, S. 77). Im vorliegenden Beitrag ist nun diesbezüglich nur noch von Reprofessionalisierung und deren Ausbau die Rede. Sind die Systemregulierer und all die anderen Arbeitsplätze auf Angelerntenniveau unter dem Einfluß der Gruppenarbeitskonzepte inzwischen wirklich schon alle verschwunden?

Ich meine also, daß die Vielfalt von Organisationsvarianten, Aufgaben- und Qualifikationsprofilen der heutigen Produktionsarbeit weit größer ist, als im Text abgebildet. Doch gibt es andererseits auch "*Klammern*" und *einigende Gesichtspunkte* in der Vielfalt. Wahrscheinlich ist diese ja nicht so beliebig, handelt es sich nicht um ein schlichtes "Nebeneinander", wie es im Text einmal heißt. Wahrscheinlich sind verschiedene Segmente systematisch miteinander verklammert, komplementäre Elemente ein- und derselben Unternehmensstrategie, so daß das eine - Reprofessionalisierung in bestimmten Bereichen - nie ohne das andere - weiterhin restriktive Arbeitssituationen, zunehmende Marginalisierung und Arbeitslosigkeit - zu haben ist. Das würde das Gewicht isolierter Aussagen über strukturinnovative Trends deutlich relativieren und verweist auf ergänzende Betrachtungsebenen oberhalb derjenigen des Beitrags: etwa auf die Unternehmensorganisation und dort zu beobachtende neue strategische Weichenstellungen, wie sie Sauer und Döhl in ihrem Beitrag diskutieren, sowie auch die allgemeinen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen Rationalisierung in der Produktionssphäre stattfindet.

Ein anderes einigendes Band der unterschiedlichen Arbeitssegmente ist im Beitrag präsent: Es wird als Einbezug der *Betriebsorganisation* in die Umgestaltung gefaßt. Stichworte wie Abbau der Hierarchie und Dezentralisierung fallen, es gibt einen Exkurs zur modifizierten Rolle des Meisters. Und die Autoren sprechen an, daß die Einführung von Gruppenarbeit mit der Verpflichtung der Beschäftigten auf "Rationalisierung in Eigenregie" verbunden ist. Es geht damit heute insgesamt, quer zu den Arbeitssegmenten, um ein neues Verhältnis von Planung und Ausführung, von Kontrolle und Freigabe von Entscheidungsoptionen. Ihren Niederschlag findet diese meines Erachtens zentrale Problematik im Beitrag vor allem in der Kategorie der "*Selbstorganisation*". Dieser Begriff ist attraktiv - und gleichzeitig den Legitimationsformeln der neuen Managementkonzepte gefährlich nah. Im allgemeinen Rationalisierungs- und Dezentralisierungsdiskurs ist er heute allgegenwärtig, mal mit eher chaostheoretischen, neoliberalen oder auch partizipativen Konnotationen. In die

arbeitssoziologische Analyse hat er sich, wenn ich es recht sehe, regelrecht eingeschlichen. Er bleibt in vielerlei Hinsicht weiter klärungsbedürftig.

In den neueren Untersuchungen des SOFI scheint "Selbstorganisation" als Analysekategorie an die Stelle des "Dispositionsspielraums" der einzelnen Arbeitskraft zu treten. Selbstorganisation scheint nun Selbstorganisation der Arbeitsgruppe zu meinen. Wie ist dann das Verhältnis zum Handlungsspielraum des/der einzelnen zu fassen? Wie ist die Kategorie inhaltlich gefüllt, welche Dimensionen umfaßt sie, wie weit kann Selbstorganisation gehen? Es gibt z.B. in Tabelle 1 im Text mehrere Fälle mit "sehr hoher Selbstorganisation". Was heißt das konkret? Gibt es dort keine Fremdbestimmung, keine betriebliche Herrschaft mehr? Das ist gewiß nicht gemeint. Der Beitrag zeigt im Gegenteil auf nahezu jeder Seite, daß das Einräumen von Möglichkeiten der Selbstorganisation in jedem Fall mit deren Begrenzung, mit fremdgesetzten Zielen, mit betrieblichen Vorgaben und Zwängen verschränkt bleibt. Gerade die *Koexistenz* von neuen Selbstorganisationskompetenzen und alten wie neuen Formen ihrer Instrumentalisierung und der Fremdorganisation ist demzufolge charakteristisch. Doch werden letztere von Schumann und Gerst nur recht pauschal benannt, nicht wirklich analysiert. Beide Seiten jedoch, Elemente der Fremdwie der Selbstorganisation, müßten in jede Einzelanalyse systematisch eingehen. Dann ließen sich typische neue Selbstorganisations-/Fremdorganisations-Konstellationen identifizieren - und damit auch die widersprüchlichen Handlungsanforderungen, die mit ihnen einhergehen. Mir scheint, daß die detaillierte Analyse der weiter und neu wirksamen Momente von Fremdbestimmung und Kontrolle gerade dann besonders wichtig ist, wenn die herrschenden Rationalisierungsleitbilder sie mit ihrer Markt-, Eigeninitiative- und Selbstverantwortungsmetaphorik geradezu bewußt ausblenden. Formulierungen im Text wie die, daß die "Überwindung der Zweiteilung zwischen Planung und Ausführung" in der Struktur innovativer Gruppenarbeit angelegt sei wie auch der "Ausstieg der Beschäftigten aus der Objektrolle", lesen sich wie ein unkritischer Wiederhall dieser Leitbilder. Die Formel von der "Engführung der freigegebenen Leine" hingegen - die Schumann und Gerst freilich nur für strukturkonservative Konzepte prägen - weist auf die Widerspruchs- und Spannungsmomente der neuen Arbeitsformen hin. Sie müßten noch sehr viel gründlicher zum Thema der industriesoziologischen Diskussion gemacht werden.

Nun zur *Chronologie* und zur Zukunft der Arbeit. Hier bietet der Text im Schlußteil einen wenig erfreulichen Ausblick auf ein sich abzeichnendes Umschwenken hin zu einem Niedriglohn-Niedrigqualifikations-Wettbewerbsmodell à la USA. Entsprechende Absetzbewegungen vom alten Produktionsmodell deuteten sich auch in betrieblichen Planungen an. Verwiesen wird u.a. auf Benchmarking, Zielpreise, die "verbetriebswirtschaftlichende" Tendenz zur rein quantifizierenden Kurzfristbetrachtung usw. Da kann man nur sagen: Die

Zukunft hat längst begonnen. Die genannten Regulierungs- und Kontrollinstrumente sind komplementäre Bestandteile längst wirksamer Dezentralisierungsstrategien, die auf fiktive organisationsinterne Märkte und Profit-Center setzen (vgl. den Beitrag von Sauer und Döhl in diesem Band). Sie geben bereits heute in vielen Betrieben den Rahmen der beschriebenen arbeitsorganisatorischen Veränderungen ab. In der Zustandsbeschreibung von Schumann und Gerst wird meines Erachtens letztlich unterstellt, daß solche Dezentralisierungsstrategien strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte begünstigten. Die vorliegenden empirischen Befunde indes lassen eine solche Einschätzung eher fragwürdig erscheinen (vgl. Wolf 1996). Da ist der Schlußteil realistischer, da er Entfaltungschancen innovativer Konzepte durch jene Strategien bedroht sieht. Nur projiziert er fälschlicherweise diese Bedrohung in die Zukunft.

Des weiteren wird im Zukunftsszenario davon berichtet, daß die Devise "Produktionsintelligenz ist out, geläuterter Taylorismus ist in" im Management immer mehr Anhänger fände. Diese Hinweise sind sehr wichtig. Doch muß man sich hierüber eigentlich allzusehr wundern, dem Management gar Amnesien oder Handeln wider besseres Wissen unterstellen? Vielleicht drückt sich ja hier die Art von Managementlogik aus, die in den neuen Produktionskonzepten von Anfang an mit enthalten war: die Vorstellung nämlich, man könne durch temporäre Zugeständnisse und Freigabe von Spielräumen gerade so viel Produktionsintelligenz mobilisieren, abschöpfen und ausbeuten, wie für eine nächste Runde des Anziehens der Leine mittels organisatorischer Standardisierung und Technisierung nötig wäre. So überraschend wäre demnach nicht, wenn gegenwärtig schon die Pläne für eine solche neue Standardisierungs- und Technisierungswelle reifen. Die große Frage ist natürlich, ob man die Geister, die man rief, so ohne weiteres wieder los wird.

Hier liegt eines der arbeits- und gesellschaftspolitischen Problemfelder, die im Zukunftsszenario des Beitrags aufscheinen. Das Szenario ist ein bewußt vereinfachender Diskussionsanstoß; die Öffnung zu einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive der Debatte ist unbedingt zu begrüßen. Doch müßte man gerade in einer solchen Perspektive noch mehr über die sozialen Triebkräfte und Einflußfaktoren, die einflußreichen Akteure und relevanten Handlungskonstellationen wissen, die über Zustand und Zukunft der Arbeit mitbestimmen, als der Text vermittelt. Die Hinweise auf die Ursachen von Umsetzungsdefiziten und Ambivalenzen, auf Durchsetzungsgründe der Konzeptalternativen sind spärlich, und sie werden nicht zu bündeln und zu gewichten versucht. Hier wäre mehr Wissen nötig, um beurteilen zu können, wie treffsicher das Zukunftsszenario ist - oder ob es z.B. auch Kräfte in den beschriebenen Strukturen gibt, die seiner Realisierung entgegenstehen.

Vielleicht muß man pessimistischer und optimistischer als die Autoren zugleich sein. Pessimistischer, was die mögliche dauerhafte Reformierbarkeit

der Arbeitsverhältnisse in Richtung "Subjekt"-Rolle der Arbeitenden unter den gegebenen Rahmenbedingungen anbelangt. Hier hätte man auch schon früher begründet vermuten können, daß in diesem Rahmen letztlich bestenfalls inkonsequente Halbheiten möglich sind, die das Management bei der nächsten Gelegenheit zudem immer wieder einzukassieren versucht. Optimistischer, was die mögliche Anspruchsinflation, das Mißtrauen, die Kritik und die Gegenaktionen angeht, die von den neuen Arbeitsformen unintendiert ausgelöst werden. Wird erst einmal ein wie immer nebulöser und wie immer konterkariertes Anspruch auf Selbstorganisation offiziell anerkannt, liegt das Aufrollen von Herrschaftsfragen und der demokratischen Frage in Arbeit und Betrieb nicht gar so fern. Womöglich formiert sich gerade um diese Fragen ein Teil der gesellschaftlichen Kräfte, die den Promotoren des amerikanischen Modells und eines geläuterten Taylorismus einen Strich durch die Rechnung machen.

Literatur

- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B.: Nach der Trabi-Ära - Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie, Berlin 1996.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U.: Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.
- Wolf, H.: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution, Vortrag auf dem 28. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie am 9.10.1996 in Dresden (erscheint im "Tagungsband II", hrsg. v. K.-S. Rehberg).

Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik¹

Gerd Bender

IfS Frankfurt

Einleitung

Im Zusammenhang mit neuen Mustern der industriellen Rationalisierung werden die traditionellen Formen der Regulierung des Lohnarbeitsverhältnisses von Arbeitgebern und zumindest teilweise auch von Gewerkschaftern als Modernisierungshemmnisse kritisiert. Diese Kritik zielt auch und gerade auf die etablierten Entlohnungsformen,² insbesondere auf solche, die die Beschäftigten zu einer bestimmten Leistungsverausgabung bewegen sollen: auf Formen des Leistungslohns.

Die empirisch nach wie vor dominierenden Formen der Leistungsentlohnung sind der Akkord und die Mengenprämie. In beiden Fällen wird die Bezahlung an die von einer Arbeitskraft produzierte Menge angebunden. Am Beispiel des Zeitakkords sei das knapp erläutert (ausführlicher Lang u.a. 1990, S. 246ff.). Dabei erhält ein Akkordarbeiter eine Vorgabezeit für die Bearbeitung eines Stücks - beispielsweise zwei Minuten. Unterstellt wird, daß diese Bearbeitungszeit unter normalen Bedingungen eingehalten werden kann ("Normalleistung"). Tut er das und fertigt also in einer Stunde dreißig Teile, kann er sechzig Minuten abrechnen (30×2) und erhält dafür den sogenannten Akkordrichtsatz. Arbeitet er schneller und schafft in der gleichen Zeit 33 Stück, bekommt er pro Stunde 66 Minuten bezahlt. Sein Verdienst beträgt dann in der Regel 110% des Akkordrichtsatzes. Eine Unterschreitung der Vorgabezeiten führt also zu einer proportionalen Erhöhung des Akkordverdienstes.

Die Praktizierung dieser und vergleichbarer Lohnformen setzt voraus, daß die gesamte Arbeitsleistung in Stückzahlen bzw. Bearbeitungszeiten für Teilprozesse aufgeschlüsselt und einer Person zugerechnet werden kann. Relativ problemlos geht das bei einfachen manuellen Tätigkeiten an Einzelarbeitsplät-

1 Für kritische Anmerkungen danke ich *Hermann Kocyba*, *Willi Konrad*, *Gerd Paul* und *Uwe Vormbusch*.

2 Im Sinne von: Formen der Bestimmung von Entgelten oder Entgeltbestandteilen.

zen. Schwieriger wird es schon, wenn diese Arbeitsplätze technisch miteinander verkoppelt sind, zumal es dann u.U. nicht einfach darum geht, daß die einzelnen möglichst schnell arbeiten, sondern darum, den Rhythmus von automatisierten mechanischen Abläufen aufrechtzuerhalten. Lutz und andere haben in einer Studie über die Voraussetzungen, unter denen Leistungslöhne als Motivationsverstärker wirken können, schon 1962 auf so begründete "Grenzen des Lohnanreizes" aufmerksam gemacht. In späteren Untersuchungen wurde diese Diagnose dahingehend spezifiziert, daß man zwar eine "Krise des Refa-Akkords" (Zeitakkord) ausmachen könne, nicht aber eine der Leistungsentlohnung schlechthin (Schmiede, Schudlich 1976; Hack u.a. 1979). So haben Schmiede und Schudlich die Wurzeln einer spezifischen Form des industriellen Leistungslohns bis in die Anfänge dieses Jahrhunderts zurückverfolgt, der (auch) unter der Bedingung vorab geplanter, kontinuierlicher Produktionsprozesse funktioniert; eine Lohnform, die sie als "tayloristischen Pensumlohn" bestimmt haben. Bei allen Unterschieden im Detail ist den verschiedenen Formen solcher Pensumlöhne zumindest folgendes gemein: Sie basieren auf präzisen Vorweg-Kalkulationen der Zeit, die für bestimmte Arbeitsgänge veranschlagt wird, sie sind weitgehend schwankungsunempfindlich, und sie kommen vorwiegend im gewerblichen Bereich zur Anwendung.

Diese lange Zeit dominierenden Prinzipien der Leistungsentlohnung sind in den letzten ein bis zwei Dekaden zunehmend unter Druck geraten, und heute herrscht allenthalben Einigkeit darüber, daß die veränderten Markt- und produktionstechnischen Bedingungen (vgl. dazu Wittke 1993 und den Beitrag von Sauer und Döhl in diesem Band) auch auf dem Feld der Entlohnung Innovationen notwendig machen. Was die Grundlohnbestimmung betrifft, wurden einige spektakuläre Neuregelungen bereits in den frühen 80er Jahren vereinbart, erinnert sei nur an den 1980 in Kraft gesetzten Firmentarifvertrag über die Lohndifferenzierung bei der Volkswagenwerk AG (vgl. Brumlop 1986) und an den gemeinsamen Entgelttarifvertrag für die Arbeiter und Angestellten der Vögele AG von 1983 (vgl. Knuth, Howaldt 1991). Diese Fälle waren - wie man rückblickend sagen kann - Vorboten einer Entwicklung, die seither verallgemeinert wurde (vgl. Tondorf 1994). Inzwischen steht nicht nur in einzelnen Unternehmen, sondern auch bei den Tarifvertragsparteien und in ganz unterschiedlichen Branchen die Bewertung der im Produktionsprozeß verausgabten menschlichen Arbeit offenbar grundsätzlich neu zur Debatte. Dem soll im folgenden nachgegangen werden, wobei die Darstellung auf Veränderungen bei der Leistungsentlohnung fokussiert ist, also auf die Fragen, was als Leistung anerkannt wird und wie eine anerkannte Leistung honoriert werden soll.

1. Entgeltbestimmung als Form und Gegenstand betrieblicher Modernisierungspolitik

Unternehmensvertreter sehen einen drängenden Handlungsbedarf, die herkömmlichen Leistungsentgeltsysteme zu überdenken bzw. neue zu erstellen (Büge 1994, S. 10).³ In diesem Zusammenhang müsse auch die

"Arbeitswirtschaft [...] eine Neuausrichtung erfahren, und zwar weg von der additiven Zeitwirtschaft und der Aneinanderreihung von zergliederten methodischen Detailschritten hin zu Markt-Targets und den daraus resultierenden 'Bench-Marks' im Rahmen einer 'ganzheitlichen Ziel-Regelung' (ebd., S. 14).

Die gestiegenen Flexibilitätsanforderungen und der Kostendruck, der auf den Unternehmen lastet, seien nur dadurch zu bewältigen, daß die Beschäftigten nicht wertschöpfende Lücken im Arbeitsablauf "durch kreative Eigeninitiative mit nicht vorgeplanten Aufgaben ausfüllen" (ebd., S. 15). Die gegenwärtig praktizierten Leistungsentlohnungssysteme motivierten sie aber nicht zu solchen Verhaltensweisen, und

"auf der Suche nach geeigneten, erfolgreich erprobten 'Entgelt-Anreiz-Konzepten', die den veränderten Anforderungen in geeignetem Maße gerecht werden, wird man in breiter praktischer Anwendung kaum fündig" (ebd., S. 10).

Mit der zuletzt genannten Einschätzung befindet sich der Praktiker Büge in Übereinstimmung mit den einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen und soziologischen Forschungsergebnissen.

So analysiert etwa Albach (1995) in einer Diskussion über "Wege zum richtigen Lohn"⁴ aktuelle Probleme der Unternehmen mit den Kosten der menschlichen Arbeit - behandelt werden insbesondere die hohen Lohnkosten, die zu geringer Flexibilität der Arbeitszeiten und die unterentwickelte Möglichkeit der "Tarifarbitrage", das ist ein Nebeneinander mehrerer Tarife, von denen das Management den betriebswirtschaftlich jeweils günstigsten wählen kann. Albach unterstreicht die Notwendigkeit von Innovationen in der Lohnpolitik, seine Empfehlungen zu neuen Entgeltformen bleiben aber relativ allgemein. Er rät, die Lohnstückkosten durch eine Gewinnbeteiligung der Beschäftigten zu senken und stellt fest, "Vermögensbildung muß auf der Agenda der Lohnpolitik bleiben", weil so Risikopolster gegen zeitweilig real sinkende Lohneinkommen aufgebaut werden könnten (ebd., S. 41f.).

3 Helmut Büge ist Abteilungsdirektor der Fachabteilung Arbeitswirtschaft - Personal der Siemens AG.

4 So das Tagungsthema des vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall ausgerichteten M+E-Forum '95, auf dem Horst Albach den einleitenden Vortrag gehalten hat, aus dem hier zitiert wird.

Auch die industriesoziologischen Arbeiten zum Thema stellen übereinstimmend fest, daß die bislang dominierenden Entlohnungsformen - der Zeitlohn bzw. das Monatsgehalt mit oder ohne Leistungszulagen, der Zeitakkord und der vorwiegend auf die quantitative Ausbringung berechnete Prämienlohn - in der betrieblichen Praxis zunehmend Schwierigkeiten bereiten und daß deshalb in vielen Branchen und Unternehmen mit alternativen Methoden der Bewertung und des Lohnanreizes experimentiert wird. Darüber, ob dies zur Herausbildung einer neuen, branchenübergreifend vergleichsweise einheitlichen "post-tayloristischen" Entgeltform führen wird, gehen die Einschätzungen aber auseinander. Was die Wahrscheinlichkeit radikaler Innovationen betrifft, kommt Tondorf (1994) zu der eher skeptischen Prognose, daß - sieht man einmal von einer für möglich gehaltenen Angleichung der Entgeltgruppenkataloge für Arbeiter und Angestellte ab - "die zukünftige Entwicklung der industriellen Entlohnung kaum tiefgreifende Veränderungen bringen wird" (ebd., S. 18).

Ganz anders die Vermutung von Siegel und Schudlich (1993). Ausgehend von der Feststellung, daß der "tayloristische Leistungslohn" in weiten Bereichen einer den neuen, systemischen Rationalisierungsmustern entsprechenden Arbeitsorganisation im Wege stehe, argumentieren sie, daß sich die Entlohnungsformen ändern *müssen* (S. 46), eine These, die auch von Praktikern der Lohn- und Leistungs politik vertreten wird (vgl. beispielsweise Lehmann 1995; Gesamtmetall 1993; 1995; IGM 1991; Gebbert 1988). Zur Disposition stehe dabei aber nicht nur der Zeitakkord als spezifische, bislang dominante industrielle Leistungslohnform. Das gesamte tayloristische lohnpolitische Arrangement mit der dafür typischen Unterstellung einer objektiv bestimmbaren und bestimmten Entsprechung von Leistung und Lohn sei in Auflösung begriffen. Was an seine Stelle trete, bleibe bislang allerdings noch ungewiß, wiewohl eine "Tendenz zu einer gewissen Entkopplung von betrieblicher Lohnpolitik und Leistungs politik und, damit verbunden, die Tendenz zu einer Repolitisierung betrieblicher Verhandlungsmuster um Lohn und Leistung" abzusehen seien (Siegel, Schudlich 1993, S. 58f.; siehe auch Schudlich 1990).

Auch wenn an dieser Stelle keine stabile Prognose geliefert werden kann, läßt sich sagen, daß die derzeit in vielen Betrieben forcierte Suche nach neuen Entlohnungsformen zwar durchaus den Charakter von "trial and error"-Prozessen hat, sich gleichwohl eine Entwicklungsrichtung deutlich abzeichnet, nämlich die, von vorwiegend mengenbasierten Leistungslohnformen abzugehen. Diesen Eindruck bestätigt auch Schmierl (1995), wenn er feststellt, es herrsche

"in der gegenwärtigen sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Literatur inso weit Einigkeit, daß einseitig die Mengenleistung stimulierende Lohnformen [den] gewandelten Anforderungen an Produktionsprozeß und Leistungserstellung immer weniger gerecht werden" (ebd., S. 78).

Schmeer (1996) macht aufgrund von Beobachtungen in der Unternehmensberatungspraxis einige Entwicklungstrends aus, die auf eine doppelte Individualisierung bei der Entgeltbestimmung hinweisen. Einerseits werde der Anteil der kollektiv garantierten Einkommensbestandteile zugunsten variabler Komponenten reduziert werden und in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Entgelten zunehmen, die leistungsbezogen vergeben werden.

"Dies gilt sowohl für die Bezahlung individueller Leistungen wie auch für eine Verknüpfung der Einkommen der Mitarbeiter mit dem Ertrag des Unternehmens oder größerer Unternehmensbereiche" (ebd., S. 789).

Diese stärkere individuelle Differenzierung wird dadurch nicht aufgewogen, daß teambezogene Vergütungselemente künftig eine größere Rolle spielen werden. Gleichzeitig komme es - und das ist der zweite Individualisierungstrend - zu einer stärkeren Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Unternehmenskulturen und speziell darauf zugeschnittenen Vergütungssystemen.

"Diese Verknüpfung wird so weit gehen, daß für unterschiedliche Funktionsbereiche in den Unternehmen auch unterschiedliche Vergütungsansätze erforderlich sein werden" (ebd., S. 790).

Abzusehen ist auch, daß bei der Entgeltbestimmung künftig die Bedeutung von "Zielvereinbarungen" zunimmt; das ist eine Entlohnungspraxis, bei der die Höhe der (Leistungs-)Entgelte nach dem Grad der Erfüllung von zuvor verabredeten Aufgaben (Arbeitspensen, Leistungsziele etc.) bemessen wird. Es liegt mittlerweile eine Fülle von Praxisbeispielen vor (vgl. Geiger, Heisel 1996; DGPF 1995; Refa-Verband 1995; Eberhardt 1994; Konrad, Schlee 1994; skeptisch: IGM 1995, S. 30ff.), die eine beachtliche Breite von Kriterien dokumentieren, über die Zielvereinbarungen geschlossen werden (können), und die empirische Relevanz solcher Verfahren unterstreichen. So ist beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik

"in jüngster Zeit in der betrieblichen Praxis eine neue Entwicklung dahingehend feststellbar, daß hinsichtlich der Ausgestaltung des Leistungsentgelts verstärkt *individuelle* Regelungen in Form sog. Zielvereinbarungen zwischen den unmittelbaren Vorgesetzten und den Mitarbeitern zur Anwendung kommen" (Reichel, Cmiel 1994, S. 14, kursiv im Original).

Solche Zielvereinbarungen sind zwar ein schon fast "klassisches" Personalführungsinstrument im Angestelltenbereich - insbesondere bei leitenden Angestellten - (vgl. Knebel 1995; Greißel 1994), neu ist aber, daß dies nun auch zur Ermittlung von Leistungsentgelten⁵ und auch im gewerblichen Bereich herangezogen wird - mit offenbar zunehmender Tendenz:

- 5 Das ist nicht bloß eine Modeerscheinung. Schröder (1996) und Heisel (1995a) weisen darauf hin, daß eine Personalführung durch Zielvereinbarungen nur dann funktionieren kann, wenn auch ein klarer Bezug zur Vergütung hergestellt wird.

"Die nunmehr [...] nahezu in der Metall- und Elektroindustrie insgesamt vorzufindende Umstellung der Betriebs- und Arbeitsorganisation läßt erwarten, daß Leistungsabreden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern künftig ein sehr wesentliches Grundelement des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses sein werden" (Reichel, Cmiel 1994, S. 17f.).

Die in dieser Formulierung angesprochene enge Verbindung von Arbeitsorganisation und Entlohnungsform unterstreichen auch andere Autoren:

"Zielvereinbarungen setzen geschlossene Regelkreise in Form von Gruppenarbeit und eine kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern voraus" (Becker, Engländer 1994, S. 24).

Die gleichsam definitorische Verkopplung von Zielvereinbarungen und Gruppenarbeit, die hier vorgenommen wird, ist allerdings nicht eben zwingend, denn Leistungsziele werden auch mit einzelnen Arbeitskräften vereinbart (vgl. den folgenden Abschnitt). Und daß ausschließlich Vertrauensbeziehungen als Integrationsmechanismus der neuen Arbeitsformen genannt werden, zeichnet ein vielleicht doch etwas unterkomplexes Bild kapitalistischer Produktionsorganisation. Allerdings machen Becker und Engländer damit auf einen Zusammenhang aufmerksam, der die betriebliche Handhabung der Leistungsbewertung mittels Zielvereinbarungen charakterisiert: Eine solche Art der Bestimmung von Entgelt(bestandteil)en ist nicht mehr - wie bei den traditionellen Formen - auf einem ex ante normierten Katalog von Leistungskriterien basiert, der prinzipiell für alle Arbeiter oder Angestellten in einem Betrieb oder Unternehmen gelten soll. Wenn die Entlohnung an Zielvereinbarungen angebunden wird, nimmt die Bedeutung von auf den Einzelfall bezogenen, jeweils kommunikativ hergestellten Arrangements zu.

Reichel und Cmiel gehen in ihrer Einschätzung der Bedeutung von Zielvereinbarungen insofern noch einen Schritt weiter, als sie "Leistungsabreden" in einen unmittelbaren Zusammenhang mit der Gestaltung der Wertschöpfung ("wesentliches Grundelement") stellen. Man kann das als einen Hinweis darauf lesen, daß die Entgeltbestimmung nicht nur zu einem zentralen Gegenstand, sondern auch zu einer wichtigen Form betrieblicher Modernisierungspolitik geworden ist. Dort, wo man solche neuen Wege bei der Vergütung beschreitet, geht es nicht bloß darum, Entlohnungsmethoden einzuführen, die mit den veränderten Anforderungen und einer modernisierten Arbeitsorganisation kompatibel sind, sondern die neuen Entlohnungsformen sind selbst ein entscheidender Hebel für Versuche, neue Lösungen bei der betrieblichen Organisation der Wertschöpfung zu etablieren. Sie sind eine spezifische Planungs- und Steuerungsvariante. Ein Charakteristikum dieser neuen organisatorischen Arrangements ist es, daß die Definition von Grundlagen der Entgeltbestimmung nicht mehr den "Lohnklempnern" bei den Tarifvertragsparteien bzw. in Management

und Betriebsrat überlassen bleibt, sondern daß das, was als Leistung gilt, vor Ort verhandelt wird. Damit werden neue institutionelle Formen etabliert, in denen die immer prekäre Transformation von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsverausgabung (Wagner 1992) bearbeitet wird.

Im folgenden Abschnitt werden drei Beispiele einer Neuregelung der Entgeltbestimmung vorgestellt, für die Zielvereinbarungen eine konstitutive Bedeutung haben. Dabei wird gezeigt, daß eine so begründete Leistungsbewertung im Prinzip nicht tätigkeitsspezifisch ist: Im einen Fall handelt es sich um Angestelltenarbeit, im zweiten um weitgehend automatisierte Fertigungsarbeit, im dritten um manuelle Montagearbeit. Im Anschluß daran soll gezeigt werden, daß diesen Entlohnungsformen ein strukturell sehr ähnlicher Leistungsbegriff zugrunde liegt und daß über diese Neubestimmung von Leistung Marktanforderungen, denen sich die Unternehmen ausgesetzt sehen, mehr oder weniger unmittelbar in Handlungsorientierungen für die einzelnen Beschäftigten transformiert werden können. Abschließend soll diskutiert werden, welche Konsequenzen das für die etablierten Formen der betrieblichen Interessenvertretung in der Leistungs politik haben kann.

2. Veränderte Formen der Entgeltbestimmung

1. Beispiel: Doppelt relationale Leistungsbewertung

Im April 1995 ist bei einer großen deutschen Privatbank mit gut 13.000 Angestellten eine Betriebsvereinbarung über ein neues flexibles Vergütungssystem in Kraft getreten, mit dem der Anteil der leistungsabhängig vergebenen Bestandteile an der Gehaltssumme vergrößert wird. Individuelle Leistungszulagen hat es in dem Unternehmen schon früher gegeben und entsprechend auch regelmäßige Leistungsbeurteilungen. Die erfolgten bis in die frühen 90er Jahre aber nach dem gängigen Muster, d.h. unter Zuhilfenahme eines standardisierten Katalogs von qualitativen und quantitativen Leistungskriterien. Dieses Verfahren hatte sich im Laufe der Zeit offenbar "totgelaufen", und es wurde schließlich kaum mehr systematisch als leistungspolitisches Instrument genutzt. Statt dessen wurde Anfang 1993 ein jährliches Mitarbeitergespräch obligatorisch eingeführt, das allerdings zunächst nur als Mittel der Personalführung genutzt wurde und für die Gehaltsfindung keine unmittelbare Relevanz besaß.

Als konkreter Anlaß für die Neukonzipierung der Vergütung wird von der Geschäftsleitung eine um den Jahreswechsel 1990/91 veranstaltete Meinungsumfrage (Stichprobenumfrage) unter den Beschäftigten angeführt, die den verbreiteten Wunsch nach einer stärker leistungsdifferenzierten Honorierung gezeigt habe. Dieses Umfrageergebnis deckte sich mit den leistungspolitischen

Intentionen des Top-Managements. Daß die Personalabteilung die Neuregelung der Gehaltsbestimmung dann gerade Ende 1993 in Angriff genommen hat, hatte aber wohl noch einen weiteren Grund, der mit Entlohnungsproblemen scheinbar überhaupt nichts zu tun hat: Anfang 1994 wurde den einzelnen Geschäftsbereichen der Bank Profit-Center-Heiheit verliehen, und damit fallen seither auch die Personalkosten in ihren Verantwortungsbereich. Das neue Vergütungssystem ist nach Einschätzung eines an seiner Entwicklung beteiligten Managers eine logische Konsequenz dieser Organisationsstruktur. Mit dem schließlich vereinbarten neuen Verfahren wurde die Entgeltbestimmung vereinheitlicht und vereinfacht. Statt der bislang üblichen Vielzahl von Prämien und Zulagen soll es zukünftig nur noch zwei Entgeltbestandteile bei den Beschäftigten geben, für die der Tarifvertrag gilt, nämlich das Grundgehalt und einen Leistungsbonus. Bei den außertariflichen Angestellten⁶ sind es drei: das Grundgehalt, ein Leistungsbonus und eine Tantieme. Für beide Gruppen soll der relative Anteil der leistungsvariablen Vergütungen am Gesamteinkommen im Vergleich zur bis dahin praktizierten Regelung vergrößert werden.

Die Höhe des individuellen Leistungsbonus wird in zwei Dimensionen bestimmt. Einerseits ist sie abhängig vom Ergebnis einer persönlichen Beurteilung durch die jeweiligen Vorgesetzten und andererseits von der Höhe des Budgets, das der organisatorischen Einheit, in der ein Beurteilter arbeitet, für die Zahlung der Zulagen zur Verfügung gestellt wird.

Die *individuelle Leistungsbeurteilung* erfolgt nun nicht mehr nach einem aufgeschlüsselten, generell gültigen Kriterienkatalog; beurteilt wird nach nur zwei Kriterien, nämlich der Kooperationsbereitschaft eines Beschäftigten und dem Grad, zu dem vorher vereinbarte Ziele erreicht worden sind. Welcher Art die Ziele sind, die mit ihm vereinbart werden, ist abhängig von der Stelle, die er innehat. In den Filialen sind es in der Regel quantitative ergebnisbezogene Ziele wie das Volumen vermittelter Kredite oder Deckungsbeitragsgrößen und dergleichen, aber nicht prozeßbezogene Indikatoren wie beispielsweise die Kundenfrequenz. Bei einfacheren Tätigkeiten erfolgt die Bestimmung von Leistungszielen teilweise unter Rückgriff auf Refa-Methoden, in einigen Bereichen wird mit Systemen vorbestimmter Zeiten gearbeitet. In den internen Dienstleistungsbereichen des Unternehmens werden vorwiegend qualitativ beschriebene Ziele vereinbart.

Die Zieldefinition wird auf jeder organisatorischen Ebene aus den Zielen abgeleitet, die für die nächsthöhere Ebene bestimmt worden sind. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, daß die Leistungsziele, die in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen und Abteilungen verfolgt werden, einen strikten Bezug zu den vom Vorstand definierten strategischen Geschäftszielen

6 Der Anteil dieser "AT-Angestellten" liegt bei ca. 20% der Beschäftigten.

des Gesamtunternehmens haben. Die Mechanik des Vorgehens kann man sich wie folgt vorstellen: Zum Ende eines Geschäftsjahres legt der Vorstand die Planung für das nächste Jahr fest, und davon ausgehend werden Bereichsziele definiert. Das jeweils zuständige Vorstandsmitglied führt dann Mitarbeitergespräche mit den Bereichsleitern, in deren Verlauf diese Vorgaben spezifiziert werden. Die Bereichsleiter führen danach ihrerseits solche Zielvereinbarungsgespräche mit den Verantwortlichen der nächstniedrigen Ebene usw. Nach etwa drei Monaten soll der Prozeß dann abgeschlossen, d.h. für die Beschäftigten auf allen Ebenen sollen Top-down-Ziele bestimmt worden sein. Am Ende der Periode beurteilen die Führungskräfte den Grad der Zielerreichung in den drei Kategorien "nicht voll zufriedenstellend", "gute Leistung" oder "überdurchschnittliche Leistung". Gerade die letzte dieser Kategorien zeigt, daß es hierbei nicht um absolute Leistungsgrößen geht, sondern um einen Quervergleich zwischen verschiedenen Arbeitskräften bzw. Einheiten. Dabei sollen externe Einflußfaktoren (generelle Marktentwicklung) und interne, die von anderen Unternehmensbereichen herrühren, berücksichtigt werden.

Die Leistungsbeurteilung orientiert sich also nicht an für alle Angestellten des Unternehmens standardisierten und inputbezogenen Kriterien wie Arbeitsorgfalt, Arbeitsgüte oder dergleichen, sondern sie vollzieht sich als Quantifizierung der Erreichung von für jede Person spezifizierten Zielen in einem bestimmten Zeitraum, also in Form individueller Soll-/Ist-Vergleiche. Als Leistung gilt in diesem Verfahren nicht einfach, wie in den traditionellen Leistungsbeurteilungssystemen, die Intensität der Verausgabung von Arbeitskraft im allgemeinen Rahmen des Lohnarbeitsverhältnisses, sondern sie wird gleichsam rückwärts definiert als Grad der Annäherung an zuvor vereinbarte Soll-Werte, also als Prozeßgröße (Zielerreichung).

Die zweite Bestimmungsgröße für die Höhe der individuellen Zulage ist der Etat, aus dem die Boni für den so beurteilten Zielerreichungsgrad bezahlt werden. Die Verteilung dieses *Leistungsbonusbudgets* auf die einzelnen organisatorischen Einheiten erfolgt analog dem skizzierten Verfahren der Zielvereinbarung, d.h. nach den gleichen Kriterien und praktisch im gleichen Akt: Zunächst legt der Vorstand der AG unter Berücksichtigung der Geschäftsentwicklung einen Gesamtbetrag fest, der im kommenden Jahr für die Leistungsvergütungen zur Verfügung gestellt wird. Die Einzelbudgets für die Profit-Center werden in Anteilen, die ihrem Beitrag zum wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens in der letzten Periode entsprechen, bemessen. Innerhalb der Geschäftsbereiche wird es dann entsprechend dem jeweiligen Zielerreichungsgrad im Vorjahr bis auf die kleinste organisatorische Einheit aufgeteilt. Dieser Top-down-Ansatz wird konsequent durchgehalten: Jede/r Angestellte mit Leitungsfunktion beurteilt die individuelle Leistung der ihr oder ihm direkt Unterstellten im beschriebenen dreistufigen Raster und bewertet ggf. zugleich - durch die Verteilung des

Zulagenbudgets - die Leistung der organisatorischen Einheiten in ihrem/seinem Verantwortungsbereich.

Die Höhe des individuellen Leistungsbonus wird als Prozentsatz vom Grundgehalt ausgedrückt. Bei einer Beurteilung mit "gut" sollen die Beschäftigten im Durchschnitt den sogenannten Leistungsbonus-Basiswert erhalten; der wurde für die AT-Angestellten auf 15% des Jahresgehalts festgelegt und für die tariflichen Angestellten auf 50% eines Monatsgehalts.⁷ Entscheidend ist nun, daß den Beurteilungsstufen nicht fixe Prozentsätze zugewiesen sind, sondern Bandbreiten. Die zu zahlende Bonushöhe beträgt bei der Beurteilungsstufe "nicht voll zufriedenstellend" maximal 50% vom Basiswert, bei "gut" liegt der Betrag zwischen 75% und 125% und bei "überdurchschnittlich" zwischen 150% und 200% des Basiswertes. Durch die Bandbreiten werden die Resultate des doppelten Bewertungsprozesses (persönliche Leistungsbeurteilung und Budgetfestlegung) vermittelt: AT-Angestellte können künftig maximal fast ein Drittel (30%) ihres Jahresgrundeinkommens als Leistungsbonus erhalten und die tarifgebundenen bis zu einem vollen Monatsgehalt. Wie hoch der Betrag tatsächlich sein kann, hängt bei jeder Beurteilungsstufe vom Budget ab, das der jeweiligen organisatorischen Einheit zugewiesen wurde. So werden zwei beispielsweise mit dem Prädikat überdurchschnittlich Beurteilte dafür nicht den gleichen Bonusanteil bekommen, wenn die Gesamtleistung etwa der beiden Profit-Center, denen sie zugeordnet sind, vom Vorstand unterschiedlich beurteilt wird. Das entscheidende Kriterium für die *geldliche Bewertung* der beurteilten Leistung jedes und jeder einzelnen ist der Grad, zu dem "ihre" Filiale, Abteilung etc. die zuvor vereinbarten Ziele erreicht hat. Mit ihm variiert die zur Verteilung stehende Summe. Ist sie hoch, können "Normalleister" mit 125% des Basiswertes bedient werden, ist sie niedrig, ist die gleiche Leistung u.U. nur 75% des Basiswertes wert. Der Geldwert einer beurteilten individuellen Leistung schwankt unmittelbar mit dem Erfolg der jeweiligen organisatorischen Einheit, in der sie erbracht wurde, und mittelbar mit dem des Unternehmens insgesamt. Vergleichbar in Input-Größen (Leistungsverausgabung) sollen nur die individuellen *Beurteilungen* innerhalb einer Einheit sein.

Die Bewertung der persönlichen Leistung in Geld erfolgt also auf der Grundlage der Beurteilungen durch die Vorgesetzten, aber sie fällt nicht unmittelbar in eins mit ihnen, weil sie ihren Maßstab nicht im individuellen

7 Die garantierten Engtelbestandteile sind vorher für beide Beschäftigtenkategorien höher gewesen als jetzt. Bereits vor dem Stichtag 1.4.1995 beschäftigte AT-Angestellte können wählen, ob sie nach der neuen Systematik entlohnt werden - laut Geschäftsbericht haben sich bis Anfang 1996 etwa 90% von ihnen dafür entschieden - oder im alten System bleiben wollen. Die tariflichen Angestellten haben diese Wahlmöglichkeit nicht. Für sie wurde eine Übergangsregelung mit einer Besitzstandsgarantie bis 1999 vereinbart.

Zielerreichungsgrad hat, sondern im Budget für die Leistungsbonuszahlungen, das jedes Jahr vom Vorstand neu bestimmt wird. Analytisch kann man die so praktizierte Form der Bewertung von Arbeit in drei Schritte aufschlüsseln: (1) Definition genereller Anforderungen und deren Bewertung - damit wird ein ziemlich dauerhaftes Raster der Entgeltdifferenzierung (Grundgehälter) geschaffen; (2) relationale Beurteilung der persönlichen Leistung am Maßstab der Erreichung individuell bestimmter Anforderungen (Leistungsziele) - damit wird auch jedes Jahr aufs neue eine aktuelle "Leistungsverteilungsstruktur" in jeder organisatorischen Einheit definiert; geldlich bewertet wird diese durch die Beurteilung beschriebene Leistungsstruktur schließlich (3) auf jeder Ebene mit einem Betrag, der vom - unter Berücksichtigung der Gewinnsituation aufgelegten - Gesamtbudget aus nach dem Kriterium der Produktivität der einzelnen organisatorischen Einheiten rückwärts errechnet wird. Die *Beurteilung* erfolgt auf die jeweilige organisatorische Einheit bezogen; die *Bewertung* erfolgt gleichsam als Ableitung von oben nach unten durch alle Organisationsebenen hindurch, also in der Perspektive auf das Gesamtunternehmen respektive - vereinfacht gesprochen - auf den in der vergangenen Periode insgesamt erzielten Gewinn. Die Beurteilung beschreibt interne (Leistungs-)Relationen in den einzelnen Einheiten, die Bewertung reflektiert externe (Leistungs-)Relationen zwischen den organisatorischen Einheiten. Die Bewertung (im weiteren Sinne: Beurteilung plus Bewertung) der individuellen Leistung ist also eine "doppelt relationale".

Mit einer Metapher kann man das so beschreiben: Die Einheiten produzieren unter Einsatz von Arbeit Leistung und exportieren sie (auf die nächsthöhere Organisationsebene, letztlich auf den Markt). Wieviel Geld sie für ihre Leistung bekommen, hängt vom Wechselkurs ab, der sich auf dem Markt bildet und den - dem Anspruch nach - das Budget reflektiert. Die persönliche Leistung wird somit wie ein Produkt bewertet, genauer: als Ware. Was als Leistung gilt, wird hier nicht im Medium eines unternehmensweit - oder gar tarifbezirksweit - gültigen, detaillierten Kriterienrasters bestimmt, mit dem sich konkrete Tätigkeitsvollzüge beschreiben lassen, sondern durch die Vereinbarung kontextspezifischer Leistungsziele. Also nicht von der konkreten Arbeitsverausgabung aus, sondern von der Funktion aus, die eine Leistung im Wertschöpfungsprozeß der Bank hat. Die Ziele für die einzelnen Abteilungen und Personen werden in verbindlichem Bezug auf die vom Top-Management definierten Geschäftsziele rekursiv spezifiziert. Und auch die Bewertung der individuellen Leistung erfolgt rekursiv: dadurch, daß ihr Geldwert an den Geschäftserfolg des Unternehmens angebunden wird.

2. Beispiel: Die Entlohnungsform als Funktionsbedingung eines Reorganisationskonzepts

Ein ähnlich wirkender Bewertungsmechanismus läßt sich auch im folgenden Fall zeigen, einer mittelständischen Firma im Anlagenbau. Hier ist die Reformierung der Entlohnung ein Element in einem umfassenden Reorganisationsprozeß gewesen, in dessen Verlauf die Fertigungsbereiche neu strukturiert wurden. Bereits 1988 hat man eine Arbeitsgruppe installiert, die Grundlagen einer neuen Lohnform für die gewerblich Beschäftigten erarbeiten sollte. Ursprünglich mit der Suche nach Alternativen zu den bis dahin praktizierten Entlohnungsgrundsätzen Prämien- und Zeitlohn beauftragt, entwickelte diese Gruppe schließlich ein völlig neues Konzept der Arbeitsorganisation, das von 1991 an schrittweise in den Fertigungsbereichen des Unternehmens eingeführt wurde: die "Neuen Formen der Zusammenarbeit" (NFZ).

Grundeinheiten der neuen Organisationsform sind Arbeitsgruppen ("NFZ-Gruppen") von acht bis vierzehn Personen, die die Werkstücke bearbeiten, und zu deren Aufgaben auch die Erledigung möglichst vieler der damit zusammenhängenden indirekten Arbeiten zählt: die Vorbereitung der Werkzeuge, die Qualitätskontrolle, die Auftragsdisposition innerhalb des Fertigungsbereichs u.a. Entscheidungen darüber, welche Funktionen sie übernehmen sollen, werden durch die strategische Vorgabe strukturiert, möglichst viel an Wertschöpfung bei einem Produkt in die Arbeit der Gruppen zu integrieren. Die Gruppen regen darüber hinaus Qualifizierungsmaßnahmen für einzelne Mitglieder an, und sie haben auch bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit recht weitgehende Autonomiespielräume. Die Gruppenmitglieder wählen aus ihrer Mitte einen Sprecher, der ihren Kommunikationsprozeß koordiniert, aber keine disziplinarischen Befugnisse hat. NFZ-Gruppen sind keine Projektteams für einen bestimmten Auftrag, sondern dauerhafte organisatorische Einheiten.

Zusammen mit der Einführung der NFZ wurde auch die Entgeltbestimmung reformiert. Seither werden die Grundlöhne aller Fertigungsarbeiter nach dem Entlohnungsgrundsatz Zeitlohn bestimmt, und die Gesamtvergütung setzt sich einheitlich zusammen aus dem Tariflohn, einer individuellen Leistungszulage und einer ebenfalls leistungsvariablen sogenannten zielorientierten Gruppenzulage (ZOG). Die Bestimmung der persönlichen Leistungszulage erfolgt durch ein summarisches Bewertungsverfahren nach den Kriterien Arbeitsergebnis, Arbeitsausführung, Arbeitseinsatz und Arbeitssorgfalt, also auf die übliche auch im Tarifvertrag beschriebene Weise.

Eine innovative Lohnform ist dagegen die ZOG. Diese Form des Leistungslohns wurde mit der Intention entwickelt, die Entgeltbestimmung von der gefertigten Menge abzukoppeln. Sie basiert auf Zielvereinbarungen über arbeitsprozeßbezogene Verbesserungsmaßnahmen wie z.B. die Übernahme

zusätzlicher Funktionen durch die Gruppe, die Senkung der Kosten oder der Bearbeitungsdauer bei bestimmten Vorgängen um einen definierten Prozentsatz und dergleichen; die ZOG ist also keine Mengenprämie. Der Prozeß der Zielvereinbarung kann als eine Schrittfolge dargestellt werden: (1) Die Betriebsleitung definiert im Rahmen der allgemeinen betrieblichen Zielsetzungen Aufgaben für ein Team und bespricht sie mit dem Gruppensprecher. Nach diesem Gespräch werden (2) die Mitglieder der NFZ-Gruppe über die vorbesprochenen Aufgabenstellungen für die kommende Vereinbarungsperiode informiert. Der Gruppensprecher stimmt die Vorgaben mit der Gruppe ab; sie kann auch eigene Vorschläge machen, wie die übergeordneten Zielsetzungen erreicht werden können. Nach diesem Abstimmungsprozeß innerhalb der Gruppe wird (3) zwischen Gruppensprecher und Betriebsleitung eine verbindliche Zielvereinbarung abgeschlossen und schriftlich fixiert. In dieser Vereinbarung werden auch Bewertungskriterien und deren Gewichtung festgehalten. Vereinbart wird auch, in welchem Zeitraum jeweils die Ziele erreicht werden sollen (üblicherweise ist das ein halbes Jahr). In dieser Zeit werden die Beschäftigten regelmäßig über ihren aktuellen Leistungsstand und über Veränderungen in ihrem Umfeld informiert, die die Beurteilung ihrer Arbeit beeinflussen können.

Das Ausmaß der Zielerreichung wird anhand des vereinbarten Bewertungsbogens vom jeweiligen Bereichsleiter summarisch mit einer von insgesamt vier Beurteilungsstufen ("nicht ausreichend", "genügend", "gut", "sehr gut") beurteilt. Vom so bestimmten Zielerreichungsgrad im abgelaufenen Bewertungszeitraum ist die Höhe der Zulage abhängig. Sie wird in der folgenden Periode monatlich ausgezahlt, und zwar in gleicher Höhe an jedes Gruppenmitglied, ungeachtet seiner Eingruppierung. Im Maximum kann die ZOG 15% des jeweils aktuellen tariflichen Grundlohns für die Lohngruppe 7 betragen, sie steigt also auch mit den Tarifierhöhungen. Ein eigenes Budget für diese Gruppenprämien gibt es nicht. Die Zulagen sollen von den Teams selbst erwirtschaftet werden, die erreichten Einsparungen müssen also auf alle Fälle größer sein als die Kosten, die durch die ZOG entstehen.

Eine Grundlage bei der Bestimmung der Leistung, die von einer Gruppe erwartet werden kann, sind die auch bislang schon maßgeblichen kumulierten Vorgabezeiten für bestimmte Tätigkeiten, die aber von der Gruppe ergänzt werden können, wenn sie zeigen kann, daß sie von falschen Voraussetzungen ausgehend berechnet wurden. Nach Einschätzung eines Betriebsrats des Unternehmens haben die Vorgabezeiten für die Arbeitsgruppen aber eine andere Bedeutung als vorher, weil sie nun unter Cost-Center-Bedingungen arbeiten.⁸

8 Die Fertigung des Unternehmens ist in drei Cost-Center untergliedert (Elektrofertigung, mechanische Fertigung und Montage). Im Laufe des Jahres 1995 wurde die gesamte Fertigung für die europäischen Märkte am Stammsitz des Unternehmens kon-

Die Fertigung liefert ihre Produkte zu vorab bestimmten Festpreisen. Ähnliches gilt auch für die NFZ-Gruppen; sie bekommen einen Auftrag mit dem Hinweis, daß seine Erledigung nicht mehr als einen bestimmten Betrag kosten darf, weil das Produkt widrigenfalls von außen bezogen wird.⁹ Die Gruppe muß dann kalkulieren, ob sie diese Kostenvorgabe einhalten kann, sie unterbreitet also praktisch ein preislich bewertetes Angebot. Sollte sie für die Bearbeitung des Auftrages dann doch länger brauchen als angenommen, verschlechtert das ihren Stundensatz und damit ihre Konkurrenzfähigkeit, denn das Cost-Center bekommt diese Mehrkosten nicht bezahlt. Damit werden die NFZ-Gruppen direkt der Marktkonkurrenz ausgesetzt: Dadurch, daß ihre Arbeit unmittelbar geldlich bewertet wird (Stundensatz multipliziert mit der Bearbeitungszeit) und sie den Zuschlag erst nach einem für sie erfolgreichen Vergleich mit den Marktpreisen erhalten, die bei einer Fremdvergabe des Auftrages bezahlt werden müßten, wird der Konkurrenzdruck nach unten weitergegeben. Ihre Mitglieder finden sich so mit ganz anderen Relevanzstrukturen konfrontiert als etwa ein Akkordarbeiter. Ob das, was dieser zusammenbaut, auch verkauft werden kann, ist für ihn im Arbeitsalltag buchstäblich "kein Thema". Für die Mitglieder der NFZ-Gruppen ist das anders. Ihnen sitzt die unsichtbare Faust des Markts nicht nur in Extremfällen (Kurzarbeit, Entlassungen) oder als diffuse Drohung spürbar im Nacken, sondern alltäglich. Das setzt Bedingungen, die ihren beträchtlichen neuen (Aus-)Handlungsspielraum direkt erfahrbar strukturieren.

Unter diesen Umständen sind Vorgabezeiten zwar immer noch wichtige Daten für die Kalkulation der Maschinenbelegung und der Kapazitätsauslastung insgesamt, aber die relevanteren Orientierungswerte für die Arbeiter sind die Kosten. Eine Möglichkeit, diese zu senken, ist die Reduktion der Stundenzahl, die für die Bearbeitung des Auftrags notwendig ist - also schnelleres Arbeiten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Stundensätze, also den internen Preis für eine Arbeitsstunde, zu reduzieren. In diesen Stundensatz werden die Lohnkosten der Gruppenmitglieder und anteilig die auf sie entfallenden Gemeinkosten eingerechnet. Eine entscheidende Neuerung ist, daß diese Daten nun den Arbeitern mitgeteilt werden. Die Gruppensprecher

zentriert und Anfang 1996 rechtlich verselbständigt zu einer Fertigungsgesellschaft mbH.

- 9 Die Fertigung des Unternehmens ist allerdings gegen Billiganbieter deshalb relativ geschützt, weil im wesentlichen Einzelstücke gefertigt werden und keine austestbaren Großserien. Viele Ungenauigkeiten in den Unterlagen aus der Entwicklung und der Konstruktion werden erst bei der Fertigung festgestellt und können dann, wenn sie "im Haus" erfolgt, mit vergleichsweise geringem Aufwand korrigiert werden. Daraus resultieren Konkurrenzvorteile der Fertigungsgesellschaft mbH gegenüber externen Anbietern.

bekommen jeden Monat aktualisierte Listen, in denen die Kostenbestandteile detailliert aufgeführt sind: von den Kosten der Arbeitsvorbereitung und den EDV-Kosten bis hin beispielsweise zu den Aufwendungen für die Werkleitung einschließlich Sekretariat. Die Mitglieder der NFZ-Gruppen kennen also nicht nur pauschal ihren Stundensatz und wissen damit, mit welchem Betrag ihre Arbeit bei den internen Berechnungen zu Buche schlägt, sondern sie können auch sehen, wie der sich zusammensetzt. Diese Informationen sollen es den Beschäftigten in den Gruppen ermöglichen, "unternehmerisch" zu denken und Kostensenkungsstrategien zu entwickeln. Ein Charakteristikum der neuen Organisationsform ist, daß diese Strategien ausdrücklich nicht bloß auf diejenigen Arbeitsvollzüge gerichtet werden sollen, die die Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt selbst erledigt, sondern auch auf solche Bereiche außerhalb, die Leistungen für sie erbringen. So kann sie vorschlagen, bestimmte Aufgaben zusätzlich zu übernehmen, die bislang an anderer Stelle teurer erledigt wurden. Die Betriebsleitung überprüft dann nur noch, ob die vorgeschlagenen Veränderungen auch tatsächlich günstiger zu realisieren sind als die bisherige Form.

Diese Politik und die Informationen über die je aktuelle Zusammensetzung der Kosten, die ihnen als Stundensatz in Rechnung gestellt werden, machen die NFZ-Gruppen in einem definierten Feld (überhaupt erst) *strategiefähig*: Sie sollen nicht nur an die Kosten denken, sondern sie haben in ihrem neuen Verantwortungsbereich auch bislang nicht gekannte Möglichkeiten, sie tatsächlich planmäßig zu verringern. Durch beides - dadurch, daß sie relevante Informationen erhalten, und dadurch, daß sie diese dann zum Zwecke der Kostensenkung auch tatsächlich nutzen können - werden die Fertigungsarbeiter durch die Form der Produktionsorganisation gleichsam als ökonomische Subjekte konstituiert.

In einem solchen Arrangement stellt sich auch die Kontrollfrage anders. Weil die Gruppen ihre Arbeit quasi als preislich bewertete Angebote verkaufen müssen, erfahren ihre Mitglieder die Kosten, die sie verursachen, als unmittelbar handlungsrelevantes Problem. Und die Tatsache, daß sie zum Unternehmen gehören, ist nicht mehr ein Argument, das wirkungsvoll durch eine zu den Markterfordernissen alternative (etwa bürokratische oder traditionale) Rationalität gedeckt ist, sondern ein bloßer Standortvorteil in eben der Marktkonkurrenz (vgl. Fußnote 9), genauer: gegenüber *ihren* Konkurrenten, die nicht länger abstrakt die Konkurrenz der Firma sind, für die sie arbeiten. Dadurch, daß Kostenvergleiche bis auf die Ebene der Arbeitsgruppen in der Fertigung verbindlich zur Entscheidungsgrundlage gemacht wurden, entfällt nicht nur die Möglichkeit der detailgenauen Steuerung und Kontrolle dieser Prozesse (weil dadurch die erwünschte Reagibilität wieder zunichte gemacht würde), sondern tendenziell auch ihre Notwendigkeit. Für die Arbeitskräfte hat das durchaus widersprüchliche Konsequenzen. Sie haben nun Entscheidungsbefugnisse und

Gestaltungsmöglichkeiten, die vor nicht allzu langer Zeit noch als systemsprengend interpretiert worden wären. Gleichzeitig steigt für jeden einzelnen Fertigungsarbeiter erfahrbar der Druck, sich marktkonomisch - operationalisiert als kostensensibel - zu verhalten und die neuen Handlungsspielräume funktional im Sinne der Wertschöpfung zu nutzen.

Die neue Form der Arbeitsorganisation und Entlohnung zielt darauf, in der Fertigung einen "kontinuierlichen Verbesserungsprozeß" (KVP) zu realisieren, d.h. einen Prozeß der permanenten und selbsttätigen, also nicht nur immer wieder von außen angestoßenen Optimierung der Wertschöpfung. Als erster Schritt zu seiner Realisierung wurde die Aufbauorganisation verändert. Mit der Bildung der NFZ-Gruppen werden Einheiten auf dem Shopfloor geschaffen, die selbsttätig agieren können. Das ist ein Vorgang der planmäßigen Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und von (kurzfristigen) operativen Planungskompetenzen. Die Kriterien, nach denen man die Zuständigkeiten neu verteilt, werden gewonnen aus einer Analyse des gegenwärtigen Ist-Zustands und einer (ersten) Bestimmung eines Soll-Zustands. Dabei wird die Fertigung als Zusammenhang von *Funktionen* betrachtet.

"Im Sinne der NFZ-Philosophie, einer verbesserten Auftragsabwicklung und der gezogenen Wertschöpfungskette, aber auch um möglichen Zusammenarbeitsproblematiken entgegen zu wirken, werden Funktionen und keine Mitarbeiter in die Gruppen integriert" (Heisel 1995, S. 8).

Handlungsleitend ist dabei die Frage: Was wird wo wie gemacht, und wie kann diese aktuelle Form der Arbeitsteilung so verändert werden, daß durch die Zusammenfassung von Funktionen Kosten reduziert werden? Auf der Seite der Arbeitskräfte entspricht dem normalerweise eine Anreicherung ihrer Tätigkeiten durch indirekt produktive Aufgaben. Kontinuierlich wird der KVP aber nur dann, wenn die NFZ-Gruppen nicht im so definierten neuen Status quo verharren und künftig eben auch das tun, was nun zusätzlich zu ihren Aufgaben gehört, sondern wenn sie im so gezogenen Rahmen Reorganisation gleichsam auf Dauer stellen. Das sicherzustellen, wird durch den Einsatz des Führungsinstruments Zielvereinbarungen versucht. Die Gruppenmitglieder bekommen (u.a.) Kostensenkungsziele gesetzt und haben die Möglichkeiten, selbst Einfluß auf die endgültige Festsetzung dieser Ziele und die Bestimmung des Weges zu nehmen, auf dem sie erreicht werden sollen. Durch diese Partizipation der Beschäftigten werden die strategischen Vorgaben "Kostensenkung und Optimierung der Wertschöpfung" als operative Leitlinien im Fertigungsbereich institutionalisiert.¹⁰

10 Bartusek und andere (1996) diskutieren diesen Institutionalisierungsprozeß an einem in dieser Hinsicht vergleichbaren Beispiel unter dem Aspekt der Motivation: "In dem Maße, wie die Mitarbeiter selbständig zu Zielvereinbarungen beitragen und ihnen

Mit der neuen Entlohnungsform wird das Kostendenken in den Köpfen der Akteure auf dem Shopfloor verankert. Die nun maßgeblichen Leistungskriterien tragen außerdem dazu bei, daß die Arbeiter ihr Erfahrungswissen um Effektivierungsmöglichkeiten auch wirklich offenbaren und es nicht - wie unter Bedingungen der Mengenprämie - dazu nutzen, sich selbst Zeitpuffer zu verschaffen. Durch die Art, wie die Gruppenzulage bestimmt wird, entfällt der Anreiz, sich derart "unwirtschaftlich" zu verhalten; anders formuliert: Durch die neue Form der Lohnbestimmung sind Bedingungen geschaffen worden, unter denen ein solches Verhalten auch in der Perspektive der Arbeiter ökonomisch irrational wäre. Diese "Ökonomisierung" des Leistungslohns durch seine Anbindung nicht an konkrete Tätigkeitsmerkmale des Arbeitsprozesses, sondern an seinen Wertschöpfungsbeitrag hat auch zur Folge, daß Möglichkeiten der einzelnen Arbeiter entfallen, sich durch das Geheimhalten inkrementaler Verbesserungen der Arbeitsweise bezahlte Schonräume zu verschaffen. Das geht allerdings damit einher, daß sie an den Produktivitätsfortschritten, die aus dem effizienten Einsatz ihrer nicht-normierten Kenntnisse resultieren, finanziell beteiligt werden. Die zielorientierte Gruppenzulage ist ihr Anteil an den realisierten Einsparungen.

3. Beispiel: Funktional bestimmte Arbeitsstrukturen und funktionsorientierte Entgeltbestimmung

Im Sommer 1995 wurde bei einem der Automobilproduzenten in Deutschland der Akkord für die gewerblichen Arbeitskräfte abgeschafft und durch einen Prämienlohn ersetzt. Zur gleichen Zeit haben die Betriebsparteien eine an sämtlichen Fertigungsstandorten wirksame Vereinbarung über neue Arbeitsstrukturen unterzeichnet, in der Rahmenbedingungen für organisatorische Umgestaltungen in allen Bereichen, also auch außerhalb der unmittelbaren Fertigung, festgeschrieben sind. Erreicht werden soll damit, wie es im Text der Betriebsvereinbarung heißt, "insbesondere die Verbesserung einer prozeßorientierten Zusammenarbeit zwischen operativen und planenden Stellen". Eine entsprechende Veränderung der Arbeitsorganisation ist in einzelnen Werken des Unternehmens schon seit Mitte der 80er Jahre erprobt worden. In der Fertigung wurden sogenannte Arbeitssysteme eingerichtet, das sind beispielsweise verkettete Segmente eines kontinuierlichen Montageprozesses, also etwa ein Bandabschnitt. Die den Produktionszusammenhang gliedernden Schnitte sollen so gesetzt werden, daß ein solches Arbeitssystem einen in sich geschlossenen Aufgabenbereich umfaßt und klar gegen die anderen abgegrenzt ist. Die Funktion der Arbeitssysteme umfaßt auch indirekte Fertigungsaufgaben wie die

Wege zur Zielerreichung selbst überlassen werden, gewinnen die Zielsetzungen [...] an Verbindlichkeit" (S. 235).

Wartung und Instandhaltung der Anlagen, die Qualitätssicherung und fertigungsnahe Logistik. Die Einzelheiten der Erfüllung der zugewiesenen Aufgaben, etwa die Festlegung von Bearbeitungsabfolgen, regeln die Beschäftigten in den Systemen selbständig.

Die Arbeitssysteme werden gebildet, indem Aufgabenstellungen prozeßtechnisch sinnvoll zusammengefaßt werden. Entsprechend verfährt man bei der Bestimmung des für die Erfüllung dieser Aufgaben benötigten Personals. Der verantwortliche Meister erstellt ein Strukturbild, in dem die insgesamt zu erfüllenden Funktionen des Systems in Tätigkeitsbündel, sogenannte Funktionsbilder, aufgeschlüsselt werden. Anhand dieser Soll-Beschreibung der Aufgabenstruktur wird der qualitative und quantitative Bedarf an Arbeitskraft in einem Arbeitssystem ermittelt. Dann wird sie mit dem tatsächlichen Arbeitskraftangebot in diesem Bereich verglichen, und so wird festgestellt, welche Qualifizierungsmaßnahmen für einzelne Gruppenmitglieder nötig sind, ob weiteres Personal gebraucht wird und, wenn ja, mit welcher Qualifikation. Charakteristisch für diese Form der Prozeßbetrachtung ist, daß die organisatorischen Zusammenhänge nicht einfach in ihrer konkret vorliegenden Form beschrieben, sondern in Soll-Größen modelliert werden: Der gesamte Fertigungsprozeß wird als ein funktionaler Zusammenhang betrachtet und in relativ komplexe Teilfunktionen (Aufgabenstellungen) gegliedert, deren organisatorischer Ausdruck die Arbeitssysteme sind. Die auf diese Weise festgelegte Funktion eines Arbeitssystems wird dann ihrerseits in verschiedene Teilfunktionen zergliedert, die mit den Funktionsbildern beschrieben werden, die die Anforderungen an die im System einzusetzenden Arbeitskräfte abbilden.

In der ersten Hälfte der 90er Jahre wurden die neuen Arbeitsstrukturen immer weiter ausgedehnt, und Ende 1994 arbeiteten bereits rund 60% der Lohnempfänger des Unternehmens in solchen relativ selbständigen Produktionssegmenten. Im Gefolge dieser Entwicklung ist der Zeitakkord, eine hier ausschließlich auf die Einhaltung des detailliert vorgegebenen Produktionstakts ausgerichtete Lohnform, zunehmend untauglich geworden, weil die Aufgabe (Funktion) der in den Arbeitssystemen Beschäftigten nicht einfach darin besteht, automatisch abgeforderte Tätigkeiten auszuführen, sondern ganz wesentlich darin, den Rhythmus des Montageprozesses dadurch aufrechtzuerhalten, daß sie die indirekten Arbeiten mit der unmittelbaren Montagetätigkeit kreativ koordinieren und auf ungeplante Ereignisse situationsgerecht reagieren. Dies zu leisten, setzt die Fähigkeit und die Bereitschaft zu selbständigem Handeln voraus. Deshalb hat man eine neue Form der Entgeltbestimmung vereinbart, mit der die Flexibilität und Initiative der Arbeitskräfte bei der Nutzung der neu definierten Entscheidungsmöglichkeiten besser gefördert und gefordert werden soll. Diese Neuregelung hat nicht nur den Entlohnungsgrundsatz (Prämie statt Akkord) betroffen, sondern es wurde auch das bis dahin praktizierte

Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung aufgegeben. Man hat einen Katalog von insgesamt neun Entgeltgruppen vereinbart, in dem die unterschiedlichen Anforderungen summarisch beschrieben sind. Die Einstufung der Beschäftigten in eine der Entgeltgruppen erfolgt unter Zuhilfenahme der Funktionsbilder.

Arbeiten, bei denen zu erfüllende Pensen vorgegeben sind - das ist in der Regel in der Montage der Fall -, werden künftig mit einem Prämienentgelt vergütet, alle anderen gewerblichen Tätigkeiten im Zeitlohn. Das Prämienentgelt setzt sich zusammen aus dem eingruppierungsabhängigen Grundlohn, das ist das sogenannte Basisentgelt, und einer Produktionsprämie von 25% davon. Zusätzlich ist für alle im Prämienentgelt Entlohten eine persönliche Zulage vorgesehen. Die Begründung dieser Zulage und das Verfahren, mit dem sie bestimmt wird, unterscheiden sich in mindestens zweierlei Hinsicht von denen der üblichen Leistungszulagen im Zeitlohn. Zum einen wird die Leistung eines einzelnen ausdrücklich als Beitrag zum Ergebnis des Arbeitssystems definiert, in dem er arbeitet. Zum anderen wird die für die Zulagenhöhe maßgebliche persönliche Leistung nicht anhand eines generellen Kriterienschemas beurteilt, sondern mit Blick auf regelmäßig vereinbarte Leistungsziele, die die Arbeitsgruppe erreichen soll. Allgemeiner Bezugspunkt bei dieser Zielvereinbarung sind Erwartungen, die das Unternehmen hinsichtlich Zusammenarbeit, Qualitätsbewußtsein, Flexibilität und Initiative an seine Arbeitskräfte stellt. Zu Beginn jeder Beurteilungsrunde vereinbart der Meister mit den Mitgliedern eines Arbeitssystems unter Rückgriff auf diese Kriterien Ziele *für das System*, vor deren Hintergrund dann das konkretisierbar wird, was von den *einzelnen* erwartet wird. Nach Ablauf eines Jahres wird der Grad, zu dem ein Gruppenmitglied die verabredeten Erwartungen erfüllt hat, vom Vorgesetzten pro Kriterium mit Punkten bewertet und das Ergebnis einer von vier verschiedenen dotierten Leistungsstufen zugeordnet. Dieses Urteil wird den Betroffenen in einem Mitarbeitergespräch erläutert. Die persönliche Zulage kann maximal etwa 300 DM im Monat betragen.

Wie weit die neue Praxis über tayloristische Idealvorstellungen hinausgeht, wird wohl am deutlichsten sichtbar in der Art der Quantifizierung der Personalbemessung bzw. der Pensen für die Arbeitssysteme. Basis für diese Bestimmung ist eine sogenannte Standardleistung, deren Definition auf der Grundlage der bisher gültigen Akkordvorgaben erfolgt: den durch MTM-Verfahren ermittelten Vorgabezeiten für die anfallenden Tätigkeiten. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, daß die Leistung der Arbeitssysteme zumindest auf dem Niveau liegt, das von den einzeln betrachteten Arbeiter/innen bisher erbracht worden ist. Ausgehend von dieser vorab kalkulierten Norm - also den kumulierten Vorgabezeiten - errechnet der Verantwortliche für ein Arbeitssystem die Personalbemessung, indem er sie zu der Schichtzeit abzüglich aller vereinbar-

ten Pausen, geplanten Wartezeiten und dergleichen in Beziehung setzt. Den so errechneten Personalbedarf bespricht er dann mit den Beschäftigten im System, denen das Recht zugestanden wird, davon abweichende Vorschläge zu machen. Diese Besprechungen sind aber nicht als Aushandlungsprozeß im Sinne von Feilschen zu verstehen. Die aus den Vorgabezeiten und der Netto-Arbeitszeit des Systems berechnete Personalbemessung, die der Vorgesetzte präsentiert, ist nicht frei verhandelbar, denn die Normvorgaben für einzelne Arbeitsvollzüge stehen in diesen Gesprächen nicht zur Disposition. Veränderungen wird es nur dann geben, wenn das betroffene Personal zeigen kann, daß die vom Meister vorgenommene Soll-Beschreibung nicht den realen Anforderungen des Prozesses entspricht, weil z.B. bestimmte indirekte Tätigkeiten nicht einberechnet wurden o.ä. Nach dieser Diskussion wird das Arbeitspensum für jeweils einen Monat abschließend vereinbart, und zwar nicht für jeden Beschäftigten einzeln, sondern für das gesamte Arbeitssystem. Die Bestimmung von Personalstärke und Pensum basiert also auf den Berechnungen der Zeitwirtschaftler (Standardleistung), aber sie geht darin nicht auf. Mit dem aus den Vorgabezeiten errechneten Modell der Arbeitsprozesse ist nicht (mehr) der Anspruch verbunden, die Realität in zeitlicher Hinsicht en detail abzubilden bzw. vorzuschreiben. Es dient vielmehr dazu, kritische Ereignisse zu spezifizieren, die eintreten müssen - aus der Perspektive der Arbeiter: eingehalten werden müssen -, um die Synchronität der Leistungserstellung in den technisch verkoppelten Arbeitssystemen zu gewährleisten. Die Feinabstimmung der Prozesse innerhalb der Systeme, also die Nutzung der durch die Planung funktional bestimmten offenen Stellen zwischen diesen kritischen Ereignissen, bleibt der kommunikativen Festlegung zwischen den Arbeitern bzw. zwischen ihnen und ihrem Vorgesetzten überlassen.

Für besonders vorteilhaft an dieser Regelung hält man beim Management des Unternehmens, daß die Vorgesetzten damit gezwungen werden, mit den Gruppen über die aus den Kalkulationen der planenden Stellen gewonnenen Soll-Werte zu reden - also über die tatsächlichen Bedingungen des Arbeitsprozesses. Durch die Einbeziehung der Fertigungsarbeiter in solche Diskussionen erhofft man sich bislang nicht mögliche Fortschritte bei der Optimierung der betrieblichen Leistungserstellung. Ein weiterer betriebswirtschaftlicher Vorteil dieses Systems gegenüber der bisherigen Arbeitszuteilung und der Bezahlung im Akkord ist seine größere Flexibilität: Mit der Vereinbarung von Pensum und Personalbemessung wird ein Normalzustand definiert. Falls der tatsächliche Arbeitsanfall zeitweise von diesem vereinbarten Normalwert abweichen sollte, weil beispielsweise ausstattungsreichere Modellvarianten einmal überdurchschnittlich häufig über das Band laufen und damit kurzfristig mehr Arbeit anfällt (oder umgekehrt), muß das aber nicht - wie im Akkord - unmittelbar lohnwirksam werden. Solange die Ist-Werte um den Normalwert oszillieren, die Ar-

beitskräfte und die Planer also davon ausgehen können, daß sie ihm im Durchschnitt entsprechen werden, werden keine Neuberechnungen und Korrekturen des vereinbarten Pensums vorgenommen. Wie diese kurzfristigen Schwankungen verarbeitet werden, ist Sache der im Arbeitssystem Beschäftigten.

Mit dem neuen Entlohnungssystem wurden die Grundlagen der Arbeitervergütung so modifiziert, daß sie die veränderten Organisationsformen und die mit ihnen verfolgten Unternehmensziele unterstützen. Das geschieht zum einen durch die Neubestimmung der *Grundlöhne*. Die nun verwendete summarische Methode ist der ganzheitlicheren Perspektive, die die neuen Arbeitsformen kennzeichnet, angemessener, weil sie die Entgeltgruppen genereller und damit auch flexibler bestimmt. Mit der Neubewertung aller Arbeitsstellen in der Fertigung anhand der Funktionsbilder wird das Eingruppierungsgefüge auf die Grundlage der neuen, funktional bestimmten Arbeitsstrukturen gestellt.

Die Veränderung des Entlohnungsgrundsatzes, also die Umstellung vom Akkord- auf den Prämienlohn, ist für diesen Zusammenhang insofern von Bedeutung, als das *Prämienentgelt* anders begründet wird, als es beim Akkord der Fall war: Während der Akkordlohn von den konkreten einzelnen Tätigkeitsvollzügen an einem Arbeitsplatz aus bestimmt wurde, wird die Zahlung der Produktionsprämie an die Erfüllung einer Funktion, nämlich der Gesamtaufgabe des Arbeitssystems, gebunden. Das ist nicht bloß ein semantischer Unterschied. Das Basisentgelt und die Prämie werden - das ist nicht sonderlich überraschend - dafür gezahlt, daß ein Pensum abgearbeitet wird. Eine wesentliche Veränderung erfährt mit dem neuen Entlohnungssystem aber die Bestimmung der entgeltrelevanten Leistung. Sie erfolgt auf dem Wege der Vereinbarung als qualitative und quantitative Konkretisierung der generellen Funktion eines Arbeitssystems im funktionalen Gefüge der Fertigungssegmente.

Mit der Bestimmung von Pensen, die ein Arbeitssystem als Gesamtheit erfüllen muß, werden seinen Mitgliedern Spielräume zur selbständigen Rationalisierung der eigenen Tätigkeiten geschaffen. Der individuelle Beitrag zur Nutzung dieser Spielräume wird durch die *persönliche Zulage* honoriert. Sie gratifiziert Aktivitäten in Dimensionen des Arbeitsprozesses, die planerisch nicht voll erschlossen sind, also eine subjektive Leistung, die gleichsam über die Plandaten hinausgeht. Und auch die Bestimmung dieser persönlichen Zulage folgt der beschriebenen funktionalen Logik: Ihre Höhe ist abhängig von der Leistung, die ein einzelner zur Erfüllung der vorher spezifizierten Erwartungen an die Gruppe beiträgt. Bewertet wird also, wie funktional die "extra-funktionale" Leistung eines Beurteilten bei der Erfüllung der Gesamtaufgabe eines Arbeitssystems war.

3. Funktionaler Leistungsbegriff und direkte Kontextsteuerung

Dadurch, daß die Leistungsbewertung bei den dargestellten Entlohnungssystemen an die Erfüllung von individuell oder für eine Gruppe spezifizierten Zielvorgaben angebunden wird, stellt sich das eingangs angesprochene entlohnungstechnische Grundproblem der Zuordnung eines quantitativ formulierten Outputs zu einzelnen Leistungserbringern nicht mehr in dieser Weise. Die Bestimmung der individuellen Leistung wurde auf eine neue, systemische Grundlage gestellt. Als Leistung gilt hier nicht einfach die angestrengte Arbeitsverausgabung, sondern sie wird gleichsam rückwärts definiert als Annäherung an bestimmte Soll-Werte, die als situative Konkretisierungen der Gesamtfunktion des (technisch-)organisatorischen Zusammenhangs - eine Abteilung etwa oder eine Arbeitsgruppe - interpretiert werden können, in dem sie erbracht wird: Am Anfang steht die Bestimmung der Funktion eines Segments im Gefüge des Wertschöpfungsprozesses,¹¹ und die erst gibt den Maßstab ab für die Bewertung der individuellen Leistung oder der Gruppenleistung. Mit den Zielvereinbarungen wird diese zunächst abstrakte Leistungsdefinition situativ, d.h. auf die jeweiligen Arbeitsplätze bezogen, konkretisiert. Das soll hier als ein "funktionaler Leistungsbegriff" bezeichnet werden. Dieser funktionale Leistungsbegriff ist im Vergleich zu dem Verständnis von Leistung, das dem Akkordprinzip, aber auch der analytischen Leistungsbewertung zugrunde liegt, gleichzeitig *abstrakter* - weil er absieht von der konkreten Art und Weise, wie gearbeitet wird - und *kontextgebundener* - weil er die Leistung in expliziertem Bezug auf spezifizierte Teilaufgaben bestimmt. Die Paradoxie dieser Formulierung löst sich auf, wenn man die Zeitdimension berücksichtigt. "Leistung" wird rekursiv definiert: durch Konkretisierung (situative Spezifizierung) einer zunächst abstrakt bestimmten Funktion.

Gemeinsam ist den beschriebenen Entlohnungskonzepten, daß Leistung als Prozeßgröße und in bezug auf die Wertschöpfung bestimmt wird, also - zunächst - in Abstraktion von der konkreten Tätigkeit. Im Prinzip sind so alle Arbeiten kommensurabel, denn entscheidend ist bei dieser Art der Betrachtung nicht, was wie getan wird, sondern wozu etwas getan werden soll und wann es getan sein muß. Generelles Ziel ist die Reduzierung der Zeit im Arbeitsprozeß, die nicht für die Wertschöpfung genutzt wird. Für den funktionalen Leistungs-

11 Im ersten der referierten Beispiele wird dies als Definition der Beiträge vollzogen, die bestehende organisatorische Einheiten zu den übergeordneten Geschäftszielen des Gesamtunternehmens leisten sollen - von den gewinnverantwortlichen Geschäftsbereichen bis hin zu den einzelnen Abteilungen. Im zweiten und dritten Beispiel ist die Funktionsbestimmung Grundlage der Bildung von organisatorischen Einheiten, die es in dieser Form vorher nicht gegeben hat: die Arbeitssysteme bzw. die NFZ-Gruppen.

begriff ist also die systematische Antizipation künftiger Zustände konstitutiv (vgl. Bender 1997, S. 228ff.).

"Für eine (problembehaftete) Gegenwart wird ein Zukunftsszenario entwickelt, in dem die Probleme überwunden sind. Aus Zielen werden Maßnahmen abgeleitet, die den Weg in die Zukunft bestimmen sollen" (Schröder 1996, S. 798).

Wie das geschieht, unterscheidet sich im Einzelfall aber recht deutlich.

Bei dem diskutierten Automobilproduzenten werden Ziele vereinbart, die im Rahmen von verbindlich abgegrenzten arbeitsprozessualen Zuständigkeiten bleiben. Honoriert wird hier das kreative Ausfüllen von Lücken, die im planerisch vorweg bestimmten Prozeß eingeplant worden sind. Als Leistung gilt also die kreative Vervollständigung von bei der Systemplanung symbolisch antizipierten Zusammenhängen. Beim Anlagenbauer wird die kostenreduzierende Veränderung der Arbeitsteilung selbst honoriert. Leistungsziele werden hier zu einem großen Teil in Antizipation von auf den Absatzmärkten erzielbaren Preisen und/oder bei Fremdbezug entstehenden Kosten spezifiziert. Die Fertigungsarbeiter werden so gezielt den der Produktion für Märkte immanenten Unsicherheiten ausgesetzt, die damit in jeder NFZ-Gruppe zu einer unmittelbar erfahrbaren Handlungsbedingung gemacht werden. Möglich ist das deshalb, weil die realen Prozesse notwendig flexibler sind. Die Fertigung ist nicht als ein kontinuierlicher Prozeß organisiert, weshalb die Sicherung der Synchronität einzelner Arbeitsgruppen nicht so zwingend ist wie bei der durch einen Transfermechanismus verketteten Montagearbeit im zuvor diskutierten Fall. Und sie kann auch gar nicht kontinuierlich organisiert werden, weil die vorherrschende Einzelfertigung ständige Veränderungen erzwingt. Bei der Bank schließlich werden ergebnisbezogene Ziele vereinbart. Der Gesamtzusammenhang, von dem aus die Funktion der einzelnen Abteilungen und Arbeitskräfte bestimmt wird, ist ein immaterieller, und er wird in erster Linie durch die strategischen Vorgaben hergestellt, die vom Vorstand für die verschiedenen Geschäftsbereiche definiert werden. Die Immaterialität der Produktionsprozesse in der Finanzbranche schlägt sich auch in der Form der Zielvereinbarungen nieder: Leistungsziele werden von oben nach unten abgeleitet und in "marktgängigen" Größen formuliert, z.B. als Deckungsbeitrag. Nur bei den geringer qualifizierten Angestellten, die vorwiegend repetitive Arbeit verrichten, werden diese marktwirtschaftlichen Vorgaben in direkt arbeitsprozeßbezogene Größen transformiert.

In dieser Reihenfolge dargestellt, sind die drei Beispiele nach dem Abstraktionsgrad möglicher Leistungsziele sortiert. Von einem Fall zum nächsten transzendieren die Zielbestimmungen immer mehr die aktuell vorliegende Form der Leistungserstellung, und die Leistungsbewertung wird zunehmend, vom unmittelbaren Bezug auf die konkreten Tätigkeiten abgelöst, nach marktwirtschaftlichen

mischen Kriterien vollzogen. Wie weit man dabei geht, ist nicht ins Belieben der Beteiligten gestellt, sondern steht offenbar in engem Zusammenhang mit dem unterschiedlich stark ausgeprägten Momentum, das aus den Produktionsstrukturen erwächst. Die Arbeitsprozesse in dieser Reihung sind in abnehmendem Maß durch einen starren Maschinentakt präformiert. Daraus resultieren unterschiedliche Spielräume für eine Stimulierung der Arbeitsverausgabung durch die Internalisierung von Marktprinzipien in die betrieblichen Entscheidungsprozesse. Das verweist auf einen an sich recht trivialen, aber praktisch sehr folgenreichen Umstand: Auch wenn das, was als Leistung gilt, funktional, also abstrakt, bestimmt wird, erbracht wird sie von konkreten Arbeitskräften, die unter konkreten Bedingungen arbeiten. Weil die Leistungslohnform auf Verhaltensbeeinflussung zielt, muß sie dieser empirischen Komplexität gerecht werden, d.h., das, was von den so Bezahlten erwartet wird, muß ex ante so konkret formuliert werden, daß sie sich im Arbeitsalltag danach richten können. Im ersten Abschnitt dieses Beitrags wurden Einschätzungen referiert, die besagen, daß genau dies so leicht nicht mehr geht, weil inzwischen zunehmend Kreativität und Flexibilität verlangt werden, Anforderungen, deren Erfüllung ganz unterschiedliche Handlungen erforderlich machen kann.

So trifft die Forderung, daß die Arbeitskräfte nicht wertschöpfende Lücken im Arbeitsprozeß durch Eigeninitiative ausfüllen sollen (Büge 1994, S. 15), zwar "des Pudels Kern" jeder Produktion für einen Markt, aber sie hat nicht in jedem Fall den Grad an Eindeutigkeit, der notwendig ist, um den Arbeitskräften unmittelbar als Handlungsorientierung dienen zu können. Das macht Übersetzungsleistungen notwendig, die um so aufwendiger werden, je größer die Distanz einer Arbeitskraft zum Markt ist.¹² Für einen entsprechend eingesetzten Sachbearbeiter bei der Bank ist ein Soll-Volumen für die Kreditvergabe eine informative Größe, an der er sich bei seiner Arbeit orientieren kann. Eine Größe zumal, die direkt auf die Kunden bezogen ist; der Erfolg seiner Leistung erweist sich (kurzfristig betrachtet) direkt am Markt. Bei Funktionen im "Back Office" oder von internen Dienstleistern wie der Personalabteilung muß diese Marktnähe erst hergestellt werden. Tatsächlich bleibt sie in vielen Fällen fiktiv, aber durch die in Einzelgesprächen vollzogene Bestimmung von Leistungszielen, die ausweisbar auf die Geschäftsziele der Bank rekurrieren müssen, und vor allem durch die Anbindung der individuellen Leistungsbewertung an den Geschäftserfolg des Gesamtunternehmens wird ein Marktbezug auch für diese Funktionsträger subjektiv spürbar gemacht. Auch die Facharbeiter in den NFZ-

12 Das grundsätzliche Problem besteht darin, daß sich vorab nicht ohne weiteres sagen läßt, was wertschöpfend ist und was nicht. Das gilt nicht nur für die operativen Stellen, sondern auch für Planungs- und Steuerungsfunktionen. Methoden wie die Wertanalyse/Wertgestaltung sind entwickelt worden, um genau dieses Problem zu bearbeiten (vgl. Bender 1993).

Gruppen des Anlagenbauers agieren nicht im strikten Sinn als Marktsubjekte, aber dadurch, daß die zu vereinbarenden Ziele anhand von Kostenvergleichen diskutiert werden, werden Marktanforderungen am Einzelfall expliziert und so aus einer allgemeinen Hintergrundbedingung in spezielle Problemstellungen übersetzt, aus denen operative Konsequenzen gezogen werden können.

Bei den Montagearbeitern des Automobilproduzenten dagegen stehen produktionsökonomische Anforderungen wie eine möglichst effiziente Anlagenutzung im Vordergrund der Zielvereinbarungen, und die Ausrichtung der Leistungserstellung auf die veränderten Bedingungen auf den Absatzmärkten erfolgt wesentlich durch die Definition der Arbeitssysteme. Bewertungen, die in den anderen beiden Fällen kommunikativ "vor Ort" vollzogen werden, sind hier zum Teil bereits in die technisch-organisatorischen Strukturen des Produktionsprozesses eingeschrieben. Sie sind zu stofflichen Restriktionen transformiert worden, die situative Variationen nur mehr an präzise definierten Stellen im Prozeß zulassen. In der neueren sozialwissenschaftlichen Technikforschung werden solche Vorgänge als "black-boxing" bezeichnet: Entscheidungssituationen werden dadurch geschlossen - und damit sozialen Auseinandersetzungen entzogen -, daß sie in technische Systemzusammenhänge transformiert werden. Das strukturiert im vorliegenden Zusammenhang, welche Leistungskriterien kommunikativer Vereinbarung noch zugänglich sind.

Verallgemeinernd läßt sich sagen, daß die neuen, hier an drei Beispielen vorgestellten Formen der Leistungsentlohnung den Kommunikationsbedarf bei der Entgeltbestimmung steigern - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Das wirkt sich nicht zuletzt auf die Rolle der beurteilenden Vorgesetzten aus (Hofmann 1995; vgl. auch den Beitrag von Schumann und Gerst in diesem Band). Sie müssen nicht mehr vorwiegend anhand von standardisierten Kriterien kontrollieren, ob eine Leistung erbracht worden ist, sondern mindestens ebenso wichtig ist es geworden, immer wieder zu bestimmen, was funktionales Handeln, also "Leistung", im konkreten Fall überhaupt ist. Und je offener die technisch-organisatorische Struktur der Prozesse ist, desto größer wird der kommunikative Aufwand, der dabei getrieben werden muß. Die Personalführung durch eine Entlohnung nach Zielvereinbarungen hat deshalb nicht nur "lohntechnische" Konsequenzen, damit verändern sich auch die Bedingungen und Formen der Leistungs politik. Ansatzpunkt der einem funktionalen Leistungsbegriff entsprechenden Maßnahmen zur Stimulierung der Arbeitsverausgabung ist nicht unmittelbar das Subjekt, das man zu bestimmten Verhaltensweisen zu bewegen versucht. Sie funktionieren gleichsam indirekt, nicht als rigide Detailsteuerung, sondern als direktive Kontextsteuerung (Teubner, Willke 1984) durch eine *Internalisierung von Steuerungsimpulsen*: Planungsinstanzen definieren verbindliche Vorgaben für Teilsysteme, und von den Akteuren in diesen Teilsystemen wird gefordert, die damit gesetzten Bedingungen so

zu nutzen, daß die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems davon profitiert. Teilautonome Segmente des Wertschöpfungsprozesses (individuelle Arbeitskräfte oder Arbeitsgruppen) können so in einer Weise an zentral bestimmte strategische Vorgaben angeschlossen werden, die ihnen Möglichkeiten der flexiblen Anpassung belassen.

Das geht in den beiden referierten Beispielen, die gewerbliche Arbeitskräfte betreffen, mit einer teilweise sehr beträchtlichen Ausdehnung des Zuständigkeitsbereichs und der Entscheidungskompetenzen auf den unteren Ebenen der Hierarchie einher. Dieser erweiterte Aktionsspielraum ist allerdings strukturiert, und zwar nicht nur prinzipiell durch das Lohnarbeitsverhältnis, sondern auch je situativ durch die (funktionalen) Soll-Vorgaben. Die Verlagerung von Kompetenzen nach unten ist aber nicht die einzige Konsequenz dieses Rationalisierungsmusters. Das Abgehen vom tayloristischen Ideal eines möglichst detailliert vorab definierten Prozeßverlaufs impliziert zugleich eine bewußte Erzeugung von Offenheit und Nicht-Eindeutigkeit. Ehedem stabile Zuweisungen von Zuständigkeiten und etablierte Routinen werden aufgegeben, und zu Organisationsstrukturen geronnene Formen der Arbeitsteilung werden ersetzt oder ergänzt durch Aushandlungsprozesse, in denen - mit unterschiedlichen Freiheitsgraden - Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten immer wieder neu festgelegt werden. Betrachtet man diese Prozesse genauer, zeigt sich allerdings, daß man den Begriff Aushandeln in diesem Zusammenhang sehr vorsichtig verwenden sollte. Um die besondere Verbindlichkeit und die Machtasymmetrie, unter denen solche Vereinbarungen abgeschlossen werden, nicht schon konzeptionell auszublenden, beschreibt man das, was da geschieht, wohl angemessener als eine *Spezifizierung* von Aufgabenstellungen. Diese Spezifizierung wird um so detaillierter sein, je mehr es darauf ankommt, einen vordefinierten kontinuierlichen Prozeß aufrechtzuerhalten.

Dadurch, daß die Leistungsziele kontextspezifisch vereinbart werden, erscheinen die Anforderungen, die an die einzelnen Arbeitskräfte gestellt werden, nicht mehr - wie z.B. beim Fließband - als lokalisierbarer "technischer Sachzwang", der vorhersagbare Handlungsroutinen erzwingt, sondern als Soll-Vorgabe, die die jeweils adäquaten Reaktionen nicht immer schon mitliefert. Die konkrete Transformation der vorhandenen menschlichen und technischen Potentiale in einen Wertschöpfungsprozeß erfordert deshalb ein erhöhtes Maß an Interpretationen und kommunikativen Vermittlungsleistungen durch die Arbeitskräfte "vor Ort". Damit verändert sich der soziale Gehalt von Rationalisierung. Ihre tayloristische Form konnte analytisch noch auf das Bemühen reduziert werden,

"jede Tätigkeit auf nur ein Ziel hin zu definieren, sie in kleinste, an jeweils nur einem Zweck orientierte Einheiten zu zerteilen [...] und dann die Einzelzwecke synthetisch wieder zusammenzusetzen" (Siegel 1993, S. 389).

Heute vollzieht sich industrielle Rationalisierung aber zunehmend in der Form persönlicher Kommunikation, nämlich als diskursive Aushandlung bzw. Spezifizierung von Zuständigkeiten und Aufgabenstellungen. Die kommunikativen Grundlagen, die die zweckrational begründeten Strategien zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Betriebe immer schon mitgetragen haben - und sei es in der Form, daß man sich vor Ort darauf verständigte, als unvernünftig erkannte formale Vorgaben unter der Hand zu korrigieren -, werden nun explizit zum Zweck der Produktivitätssteigerung mobilisiert.

Das zeigt sich auch an der Bedeutung, die gerade in organisatorisch innovativen Firmen der "Unternehmenskultur" zugemessen wird,¹³ d.h. Formen der Integration und Verhaltensorientierung, die zwar historisch und aktuell auf Rechenhaftigkeit und technischen Vernetzungen aufsitzen, aber auf solche Formen nicht reduziert werden können, sondern traditionale Sinnbestände (Zugehörigkeitsgefühl, geteilte Werte etc.) mobilisieren. Das kann nur dann funktionieren, wenn die Arbeitskräfte nicht als "Restgröße" oder "Störfaktor" behandelt werden, sondern ihr Subjektcharakter in die Managementkalkulationen einbezogen wird. Sie müssen das tun (können), was Maschinerie - auch informationstechnische - nicht kann, nämlich in ihrem persönlichen Zuständigkeitsbereich funktionsangemessen strategisch agieren - und sei es in der Art, daß sie die Unempfindlichkeit technischer Vernetzungen für nicht eingeplante Ereignisse kompensieren. Die Fähigkeit zur zielgerichteten, rationalen Kommunikation und Konfliktbearbeitung wird dann nicht mehr nur von Vorgesetzten erwartet, sie wird zu einer Querschnittfunktion, der - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß - alle gerecht werden sollen. (Hack 1993, S. 30). Das impliziert durchaus keinen "herrschaftsfreien Diskurs", aber an die Stelle personenbezogener und detaillierter Handlungsanweisungen durch Vorgesetzte tritt zunehmend die Definition von verbindlichen Kontextbedingungen, die das Handeln der Beschäftigten strukturieren, ohne es im Detail zu determinieren. Für die produktive Nutzung der damit eröffneten Handlungsoptionen können dann die einzelnen persönlich verantwortlich gemacht werden.

So wird auch der scheinbar prinzipielle Widerspruch von Dezentralisierung und Kontrolle bearbeitbar. Er wird transformiert in das operative Problem einer direktiven Kontextsteuerung durch Soll-Vorgaben, an denen sich Handeln funktional ausrichten kann und soll. Die neuen Formen der Leistungsbewertung und -vergütung unterstützen diese veränderten Konzepte des Managements von Arbeit dadurch, daß sie subjektive ökonomische Anreize für ein auf das Erreichen der nun notwendig abstrakter formulierten Ziele gerichtetes Verhalten bieten. Und sie können das, weil in ihrer Handhabung eine institutionalisierte

13 Vgl. zu "Praxisbeispielen" Brosseder 1993; Geiger 1994; Wendland 1996 und in soziologischer Perspektive Wagner 1992; Bender 1991.

Arbeitsteilung aufgeweicht wird, die für das tayloristische Regime der Leistungsentlohnung charakteristisch ist: die zwischen der zentralen Definition von Leistungskriterien und der dezentral vollzogenen Quantifizierung des Ausmaßes, in dem die einzelnen Beschäftigten diesen Kriterien entsprechen. Dadurch werden die auf einem funktionalen Leistungsbegriff basierenden Entlohnungsformen selbst zu einer Methode, mit der die direkte Kontextsteuerung vollzogen wird.

4. Leistungspolitische Konsequenzen

Diese Veränderungsprozesse haben notwendig auch Konsequenzen für die etablierten Formen und Institutionen der betrieblichen Verhandlungen um die Arbeitsverausgabung. Das betrifft insbesondere den gewerblichen Bereich, weil hier das Gestaltungsfeld "Entgelt und Leistung" traditionell in höherem Maß mit kollektiven Verfahren und Regelungen bearbeitet wird als in Sektoren mit einem überwiegenden Angestelltenanteil wie etwa dem Kreditgewerbe. Durch tarifvertragliche Vereinbarungen und durch das betriebsverfassungsrechtlich abgesicherte Mitbestimmungsrecht bei der Leistungsentlohnung (§ 87 Ziff. 11 BetrVG) wurden die Betriebsräte in eine Verhandlungsposition gebracht, von der aus sie dem Management in den Auseinandersetzungen um die Leistungslöhne der Arbeiterinnen und Arbeiter einen von beiden Seiten für tragbar gehaltenen Leistungskompromiß abverhandeln können. Wenn der Leistungsentlohnung ein funktionaler Leistungsbegriff zugrunde gelegt wird, wird dieser betrieblichen Praxis tendenziell die Grundlage entzogen. Potentiell hat diese Entwicklung beträchtliche Konsequenz für das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen insgesamt.

Entlohnungsformen haben den Charakter von Institutionen, deren Etablierung dauerhaft wirksame Festlegungen impliziert, die die Möglichkeiten künftiger Auseinandersetzungen beeinflussen: Die Vereinbarung bestimmter Entlohnungsformen strukturiert auch, worüber künftig (noch) verhandelt werden kann. Das gilt zum einen im Sinne einer sozialen *Schließung*; wenn einmal eine bestimmte Art und Anzahl von Leistungskriterien für entlohnungsrelevant erklärt wurde, steht fürderhin nur noch die personbezogene Quantifizierung ihrer Erfüllung zur Debatte. Der gleiche Vorgang impliziert aber u.U. zugleich auch eine *Öffnung* von neuen Feldern für soziale Auseinandersetzungen, etwa in der Weise, daß Themen entlohnungsrelevant und kommunikativ vereinbarten Veränderungen zugänglich gemacht werden, die es vorher nicht waren. Bei den Zielvereinbarungen wird dieser Doppelcharakter augenscheinlich. Für die Gewerkschaften und die Betriebsräte stellt sich angesichts der zunehmenden Verbreitung solcher Verfahren das Problem, daß sie Kompetenzen (im doppelten

Wortsinn) in Bereichen und zu Themen haben, deren Bedeutung für die Auseinandersetzungen um das Verhältnis von Lohn und Leistung in den Betrieben offenbar abnimmt, und daß ihnen für die relevanter werdenden Verhandlungsfelder und -themen ein entsprechend wirksames Instrumentarium fehlt (vgl. Linhart u.a. 1989). Wenn Leistungsvorgaben nicht mehr vorwiegend in quantitativen Größen wie Stückzahlen und detailliert zugewiesenen Vorgabezeiten formuliert werden, die im Prinzip situationsunspezifisch sind, schwinden die Chancen, eine "Leistungsgegenkontrolle" durch die mitbestimmungspflichtige Vereinbarung allgemeiner Kalkulationsregeln abzusichern. Allgemeiner: Wenn der Entlohnung ein funktionaler Leistungsbegriff zugrunde gelegt wird, versagen Kontrollinstrumente, die auf die Spezifika eines letztlich quantitativen Leistungsbegriffs zugeschnitten sind. Das heißt durchaus nicht, daß die Betriebsräte in den leistungspolitischen Auseinandersetzungen marginalisiert werden, aber die Bedingungen für eine auf den Lohn wie auf die Leistungsbedingungen bezogene Politik der Interessenvertretung werden sich absehbar drastisch ändern. In welcher Richtung, das sei mit einigen Thesen erläutert.

- Eine stärker leistungsvariable Differenzierung der Entgelte hat notwendig zur Konsequenz, daß die Vergabe von Entgeltbestandteilen, die bislang zwischen den Tarifvertragsparteien oder zwischen Betriebsrat und Arbeitgebervertretern ausgehandelt wurden und dann kollektiv garantiert waren, in die Hände der Vorgesetzten gelegt wird und individuell erfolgt. Mit dieser durch die Entlohnungsform implizierten Verlagerung und Individualisierung der Verhandlungen werden auch neue Integrationsmechanismen in Gang gesetzt, die, wenn die Leistungsbestimmung im beschriebenen Sinne funktionsbezogen erfolgt, besonders wirkungsmächtig sind, weil sie dann in die veränderten Strukturen der Arbeitsorganisation eingelassen sind (Kontextbezogenheit des funktionalen Leistungsbegriffs).
- Nicht zuletzt deshalb sind die Betriebsräte immer mehr darauf angewiesen, das Expertenwissen der unmittelbar betroffenen Beschäftigten als Ressource zu nutzen, um ihre leistungspolitischen Aufgaben noch wahrnehmen zu können. Das ist insbesondere für die Betriebsräte in den Großbetrieben ein Problem, das die Grundlagen ihrer Legitimation tangiert: Als Interessenvertreter gegenüber dem Management werden sie von ihrer Basis zunehmend nur dann akzeptiert, wenn die Belegschaften sie als nicht nur politisch, sondern auch hinsichtlich der verschiedenen Arbeitsplatzbedingungen sachlich kompetente Fachleute ernst nehmen (können). Das gilt um so mehr, wenn auch die Entlohnung an arbeitsplatzspezifische Zielvereinbarungen gekoppelt wird. Wenn ein Betriebsrat da sachkundig mitreden will, muß er die Besonderheiten der jeweiligen Arbeitssituation vor Ort ziemlich genau beurteilen können.

- Die neuen Bedingungen für leistungspolitische Auseinandersetzungen in den Betrieben sind durch einen eigentümlichen Doppelcharakter gekennzeichnet. Es werden neue Verhandlungsfelder unterhalb der institutionellen Ebene eröffnet, auf der Interessenvertretungspolitik stattfindet (Individualisierung, Beteiligung der Betroffenen selbst), und gerade dadurch können die Verhandlungsabläufe verbindlicher auf betriebswirtschaftliche Erfordernisse orientiert werden: Leistungsvorgaben werden zunehmend mit den Betroffenen in Zielvereinbarungsgesprächen spezifiziert und sind in diesem Sinne ausgehandelt. Dem Anspruch und der Form nach geht es bei diesen Aushandlungen aber um eine "rein rationale" Erörterung von durch eine Prozeßlogik oder durch ökonomische Zwänge (z.B. notwendige Kostensenkung) vorbestimmten Sachverhalten. Das ist zwar eine Fiktion, denn dabei werden immer Interpretationen und Interessen wirksam werden, die Auseinandersetzungen sind also politisch. Aber es ist insofern eine reale Fiktion, als damit verbindliche Bedingungen geschaffen werden, unter denen verhandelt wird: Dieser Anspruch strukturiert, was als legitimes, weil vernünftiges Argument akzeptiert werden kann und was nicht, und dadurch wird auch das Ergebnis der Verhandlungen präformiert.
- Unter diesen Bedingungen vollzieht sich die Regulierung der Leistungsverausgabung nicht mehr in der Form von in dekontextualisierten Termini formulierten Vereinbarungen (Vorgabezeiten oder Kriterienkataloge für die Leistungsbeurteilung), die grundsätzlich für alle Arbeitsstellen in einem Betrieb gelten oder doch zumindest für größere Beschäftigtengruppen - Arbeiter oder Angestellte beispielsweise -, sondern als fallweise Konkretisierung von zunächst abstrakt bestimmten Funktionen. Das hat zur Konsequenz, daß die *Leistungsbedingungen* immer häufiger nur noch dann zum Gegenstand von formalisierten Auseinandersetzungen werden, wenn sie bei der Zielvereinbarung bzw. der Beurteilung der Zielerreichung als erschwerender Umstand oder dergleichen von denjenigen in die Diskussion gebracht werden, die diese Ziele vereinbaren respektive vereinbart haben. Solange das nicht geschieht, bleiben sie in der Black box, als zwar explizierbare, aber normalerweise nicht explizierte Voraussetzungen, von denen die Beteiligten bis auf weiteres ausgehen (müssen).
- Allein schon dieser Umstand, daß die Leistungsbedingungen in der betrieblichen Praxis so tendenziell nur noch am konkreten Einzelfall und aus besonderem Anlaß thematisierbar werden, schafft erschwerende Bedingungen für eine auf kollektive Regelungen setzende Interessenvertretungspolitik. Und wenn die Definition von Aufgabenstellungen für die einzelnen Beschäftigten in Strategien zur Herstellung von internen Kunden/Lieferanten-Beziehungen eingebettet ist - Beziehungen, die nachgera-

de definitionsgemäß durch Unabgeschlossenheit und flexible Anpassung gekennzeichnet sind -, wird einer Politik, die darauf zielt, relativ langfristige Stabilität zu erzeugen (Einkommenssicherheit, regelmäßige Arbeitszeiten etc.), auf Dauer die Grundlage entzogen.

Lohnarbeit im Spannungsfeld von Autonomie und Zwang

Dörre und andere (1993) haben darauf hingewiesen, daß in Verfolgung der neuen leistungspolitischen Strategien des Managements nun Arbeitsformen etabliert werden, die jahrelang weit oben auf der Liste der Forderungen von Gewerkschaften und Betriebsräten standen. Ihre Realisierung geschieht heute aber anscheinend unter Bedingungen, die die einstmals davon erhoffte oder befürchtete Möglichkeit des Aufbaus institutioneller "Gegenmacht" sehr wirkungsvoll untergraben. Die partizipative Auslegung der Spezifizierung von Leistungsvorgaben führt offenbar nicht "automatisch" dazu, daß die Dominanz betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien bei Entscheidungen relativiert wird, sondern bindet die Arbeitskräfte u.U. bloß enger, nämlich als *Subjekte*, in die objektiven Notwendigkeiten ein, die im Lohnarbeitsverhältnis immer schon gesetzt sind. Die Ermöglichung individueller Partizipation kann in einem so bestimmten Kontext zu einem höchst wirksamen Rationalisierungsmechanismus werden. Dies kann aber, worauf Dörre hinweist, durchaus widersprüchliche Konsequenzen haben:

"Auch dort, wo die anthropozentrischen Versprechen neuer Managementkonzepte nicht erfüllt werden, erzeugen und normieren sie Erwartungen an eine andere Arbeitsrealität. Gerade bei qualifizierten Arbeitern und Angestellten kann daraus ein überschießendes Partizipationsbewußtsein entstehen, das die vom Management gesetzten Beteiligungsgrenzen überschreitet" (Dörre 1996, S. 21).

Die Frage, ob das selbst im besten Fall zu etwas anderem führen kann als dazu, daß die

"kreativen Kompetenzen des Arbeitsvermögens [...] auf seine eigene Rationalisierung gerichtet und auch für die Rationalisierung anderer in Dienst genommen werden" (Moldaschl 1994, S. 149),

ist letztlich nur empirisch zu beantworten - und das kann heute seriös wohl niemand. Wie die Antwort ausfällt, hängt aber auch davon ab, ob man unter Rationalität und Rationalisierung immer nur "tayloristische" Formen versteht.

Die aktuellen Modernisierungsprojekte bei der Arbeitsorganisation stützen die Vermutung, daß der unmittelbare Handlungsspielraum einer wohl größer werdenden Zahl von abhängig Beschäftigten im Vergleich zu tayloristischen Organisationsformen zunehmen wird (vgl. aber die skeptischere Einschätzung von Schumann und Gerst in diesem Band). Und die Forderungen an jede und

jeden einzelne(n), betriebswirtschaftlich reflektiert zu handeln, werden das auch. Letztere richten sich auch an die betrieblichen Interessenvertreter. Wenn sie überhaupt noch etwas bewegen wollen, müssen die Betriebsräte sich auf ein Spiel einlassen, dessen Voraussetzungen zwar politisch bestimmt sind, die aber nicht verhandelt, sondern mit dem Verweis auf die verschärften Konkurrenzbedingungen oft genug faktisch als ökonomische Notwendigkeiten gesetzt werden (vgl. Gehrke 1996). Wer sich einmischen will, muß das als Handlungsbedingung ("stumme Gewalt der Verhältnisse") akzeptieren und sie damit nolens volens reproduzieren. Das heißt, daß die Strukturen und Prozeduren der betrieblichen Interessenvertretung durchaus nicht prinzipiell zur Disposition stehen, aber unter diesen Bedingungen kann Interessenvertretungspolitik kaum anders denn als Co-Management betrieben werden. Das eröffnet für die Betriebsräte vielfach Mitwirkungsmöglichkeiten (und -notwendigkeiten) "zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs" (§ 2 Ziff. 1 BetrVG), die sie vorher nicht hatten. Gleichzeitig gilt aber auch, daß sich die Chancen, Kriterien, die zwar dem "Wohle der Arbeitnehmer" förderlich sein mögen, aber nicht dem des Betriebs, überhaupt noch in Auseinandersetzungen einzubringen, verschlechtern, wenn Marktanforderungen in der Form von Kostenvergleichen und dergleichen detailliert und ubiquitär in betriebliche Entscheidungsprozeduren eingeführt und diese damit "ökonomisiert" werden. Damit wird nicht einer ökonomistisch verkürzten Konzeption wirtschaftlicher Abläufe das Wort geredet. Im Gegenteil: Betont wird, daß "die Ökonomie" sich nicht unpolitisch, eigenlogisch vollzieht (so auch Krebs, Sablowski 1992), sondern in "politischen" Auseinandersetzungen, die aber durch spezifische Bedingungen, zu denen prominent der Verwertungsimperativ zählt, strukturiert sind. Das bedeutet selbstverständlich auch, daß sie durch nach anderen Relevanzkriterien gesetzte Vorgaben beeinflusst wird.

So findet diese Ökonomisierungstendenz Grenzen in politisch und rechtlich gesetzten Vorgaben, von denen der Flächentarifvertrag eine der wichtigsten ist. Die Tarifverhandlungen sind zwar den durch die Entwicklungen auf den Absatzmärkten gesetzten Bedingungen nicht völlig entzogen, als vernünftigt gelten Lohnabschlüsse nur dann, wenn sie der "Marktlage" angemessen sind, sie können aber offensichtlich ebensowenig auf einen bloßen Nachvollzug dieser Marktlage reduziert werden wie die betriebliche Leistungspolitik. Die in den Tarifverträgen festgeschriebenen Bewertungen definieren Mindestkosten für bestimmte Arbeiten,¹⁴ und in diesen Bewertungen schlägt sich auch das gesellschaftliche Kräfteverhältnis der Tarifvertragsparteien nieder. Die Institution des Tarifvertrags schützt die Beschäftigten, weil sie die Bestimmung der Höhe von Löhnen und Gehältern von den Preisbildungsprozessen auf den Pro-

14 Im Prinzip - das gerade in jüngster Zeit immer wieder durchbrochen wird.

duktmärkten zumindest zeitweise abkoppelt. Deshalb steht sie einer ungehinderten Ökonomisierung des Lohnarbeitsverhältnisses entgegen. Und also den Strategien, die darauf zielen, möglichst alle unternehmensinternen Prozesse enger an die Anforderungen auf den Absatzmärkten anzuschließen. Die für eine ganze Branche gültige Beschreibung und geldliche Bewertung von Lohn- und Gehaltsgruppen ist ziemlich genau das Gegenteil von einer Entlohnung, der ein kontextspezifisch bestimmter, funktionaler Leistungsbegriff zugrunde liegt. Analog gilt das beispielsweise auch für die kollektive Regelung der Arbeitszeiten.

Diese Diskrepanz zwischen der relativ dauerhaften Bestimmung von Bedingungen der Nutzung von Arbeitskraft in Tarifverträgen und den Rationalisierungsstrategien, die darauf zielen, möglichst in Echtzeit auf Marktanforderungen zu reagieren, läßt sich nicht einfach dadurch lösen, daß man den Flächentarifvertrag schlicht abschafft, hat er doch gleichzeitig auf der betrieblichen Ebene sehr geschätzte Funktionen: Durch ihn werden lohnpolitische Auseinandersetzungen aus den Betrieben herausgehalten (Muhrmann 1995), und er schafft deshalb - gleichsam definitionsgemäß - relativ stabile Verhältnisse. Ihn aufzugeben ist auch für Unternehmen schon teuer geworden (vgl. Rüthers 1993, S. 31f.). Es handelt sich also um einen immanenten Widerspruch. Darüber, wie - und ob überhaupt - der aufgelöst wird, können derzeit nur Vermutungen angestellt werden. Die Chance - man kann auch sagen: die Gefahr -, ihn zu lösen, steigt wohl in dem Maße, in dem die Akzeptanz eines funktionalen Leistungsbegriffs gesellschaftlich durchgesetzt werden kann. Wenn es gelingt, die Vorstellung davon, was ein gerechter Lohn ist, in der Weise zu verändern, daß Funktionalität im beschriebenen Sinne, als das entscheidende Kriterium gesellschaftlich anerkannt wird, und das würde bedeuten, den Markt als soziale ultima ratio zu akzeptieren, löst er sich auf - auf Kosten der abhängig Beschäftigten. Denn in dieser Perspektive ist es ein unumgänglicher Zwang, alle Garantien abzuschaffen, deren Kosten auf dem Markt nicht wieder eingespielt werden. Ob die Gewerkschaften angesichts der dauerhaften Massenarbeitslosigkeit diesem Druck standhalten können, ist durchaus fraglich.

Es ist absehbar, daß die Regelungstiefe der Flächentarifverträge künftig abnehmen wird, und dann nimmt die Bedeutung der betrieblichen Ebene für die Regulierung des Lohnarbeitsverhältnisses weiter zu. Unter den hier diskutierten Bedingungen schwinden damit auch die Möglichkeiten einer kollektiven Politisierung des Zusammenhangs von Lohn und Leistung in den gewohnten Formen. Das kann man auch als Chance begreifen, weil die konsequente Mobilisierung des "subjektiven Faktors" der Produktion nicht nur neue Formen der und neue Gelegenheiten für Auseinandersetzungen um die Gestaltung der Arbeitsprozesse eröffnet, sondern auch bislang ungenutzte Innovationspotentiale erschließt.

Literatur

- Albach, H.: Notwendige Innovationen in der Lohnpolitik. In: Gesamtmittel (Hrsg.): Wege zum richtigen Lohn, Köln 1995, S. 9-46 (auch Discussion Paper FS IV 95-14, Wissenschaftszentrum Berlin).
- Bartusek, R.; Dörre, K.; Gröger, H.: Von einer Produktionseinheit zum selbständigen Betrieb - Restrukturierung am Beispiel der Leiterplattenproduktion im IBM-Werk Sindelfingen. In: D. Hoß; B. Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart etc. 1996, S. 215-240.
- Becker, K.; Engländer, W.: Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141, 1994, S. 23-42.
- Bender, G.: Kontextsteuerung. In: Die Mitbestimmung, Heft 1, 1991, S. 39-41.
- Bender, G.: Was ist Wertanalyse - und was macht sie für die Industriosozilogie und gesellschaftstheoretisch so interessant. In: Arbeit, Heft 2, 1993, S. 140-158.
- Bender, G.: Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang - Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik, Frankfurt/M., New York 1997.
- Brosseder, S.: Teamfähige Personalstrukturen, Veränderung der Unternehmenskultur: Führung, Organisation und Verantwortung. In: P. Binkelmann u.a. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/M., New York 1993, S. 323-343.
- Brumlop, E.: Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz - Das Beispiel Volkswagen AG, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Band 71, Frankfurt/M., New York 1986.
- Büge, H.: Lean Production und Entgelt. In: Leistung und Lohn, Nr. 272-274, 1994, S. 3-16.
- DGPF (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) (Hrsg.): Neue Wege der Vergütung - Fallstudien und Werkstattberichte, Schriftenreihe der DGPF 56, Köln 1995.
- Dörre, K.: Die "demokratische Frage" im Betrieb - Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23, 1996, S. 7-23.
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H.: "New Deal" im Betrieb? - Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20, 1993, S. 15-36.
- Eberhardt, H.: Zielvereinbarung ja, ein Praxisbeispiel. In: Leistung und Lohn, Nr. 272-274, 1994, S. 17-25.
- Gebbert, C.: Qualifizierung im Akkord, Probleme der Entlohnung von Flexibilitätsleistungen, Bremerhaven 1988.
- Gehrke, J.: Bieten und unterbieten. In: Die Mitbestimmung, Heft 4, 1996, S. 25-28.
- Geiger, G.: Philosophie der Gruppenarbeit praktisch angewandt - Wie finden wir aus der Krise? In: Hessen Metall (Hrsg.): Neues Denken - Neue Wege, Dokumentation zum 8. Arbeitswissenschaftlichen Forum '94 am 23. Juni in Bad Nauheim, Frankfurt 1994.
- Geiger, G.; Heisel, R.: Neue Formen der Zusammenarbeit bei Carl Schenck - Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens durch Zielvereinbarung. In: D. Hoß; B. Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart etc. 1996, S. 135-159.

- Gesamtmittel (Hrsg.): Aktiv aus der Krise - Der Beitrag der Tarifpolitik. Dokumentation des M+E-Forum '93 am 7. Oktober in Köln, Köln 1993.
- Gesamtmittel (Hrsg.): Wege zum richtigen Lohn - Der Lohn: Kostenblock, Motivationsfaktor, Streitobjekt. Dokumentation des M+E-Forum '95 am 24. Mai in Köln, Köln 1995.
- Greißel, T.: Produktivitätssteigerung durch leistungsbezogenes Entgelt für Führungskräfte gewerblicher Mitarbeiter. In: *Leistung und Lohn*, Nr. 281-283, 1994.
- Hack, L.: Zeitökonomische und organisatorische Rationalisierung in der industriellen Forschung und Entwicklung (FE) - Auswirkungen auf Produktivität und Arbeitsbedingungen (Literaturstudie in Zusammenarbeit mit I. Hack und R. Breßler), Manuskript, Frankfurt/M., Februar 1993.
- Hack, L.; Brose, H.-G.; Czasny, K.; Hack, I.; Hager, F.; Moser, R.; Viesel, K.: *Leistung und Herrschaft - Soziale Strukturzusammenhänge subjektiver Relevanz bei jüngeren Industriearbeitern*, Frankfurt/M., New York 1979.
- Heisel, R.: Zielvereinbarung und Zielbewertung - Ein Weg zur Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens. Fallbeispiele, Vortrag auf der Tagung Neue Formen der Zusammenarbeit, 16./17.1. in Darmstadt, Manuskript, Darmstadt 1995.
- Heisel, R.: Partizipation der Mitarbeiter über Zielvereinbarung und Zielbewertung am Erfolg des Unternehmens. In: Refa-Verband (Hrsg.): *Den Erfolg vereinbaren*, München 1995a, S. 111-128.
- Hofmann, A.: Führung in dezentralen Unternehmensstrukturen - Veränderte Anforderungen für Führungskräfte. In: *Leistung und Lohn*, Nr. 292-294, 1995, S. 3-14.
- IGM (Industriegewerkschaft Metall): *Tarifreform 2000. Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft*, Frankfurt/M. 1991.
- IGM (Industriegewerkschaft Metall): Abteilung Tarifpolitik (02/as/bei), *Lean ... und Leistung. Entgelt - Leistung und Arbeitsbedingungen bei Gruppenarbeit und kontinuierlichem Verbesserungsprozeß*, Entwurf, Stand 10.8.1995, Frankfurt/M. 1995.
- Knebel, H.: AT-Vergütung im Wandel. In: *Leistung und Lohn*, Nr. 295-296, 1995.
- Knuth, M.; Howaldt, J.: Von der anforderungsbezogenen zur qualifikationsbezogenen Entgeltdifferenzierung - Der Entgelttarifvertrag zwischen der Industriegewerkschaft Metall und der Joseph Vögele AG, Institut für Arbeit und Technik, IAT-Paper AM 2, Gelsenkirchen 1991.
- Konrad, U.; Schlee, U.: Offenlegung von Unternehmenszielen in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: *angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 141, 1994, S. 1-12.
- Krebs, H.-P.; Sablowski, T.: Ökonomie als soziale Regularisierung. In: A. Demirovic u.a. (Hrsg.): *Hegemonie und Staat*, Münster 1992, S. 104-127.
- Lang, K.; Meine, H.; Ohl, K.: *Arbeit - Entgelt - Leistung - Handbuch Tarifarbeit im Betrieb*, Köln 1990.
- Lehmann, D.: Vergütung der Zukunft. In: DGPF (Hrsg.): *Neue Wege der Vergütung*, Köln 1995, S. 7-20.
- Linhardt, D.; Düll, K.; Bechtle, G.: Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb - Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*, Frankfurt/M., New York 1989, S. 93-159.

- Lutz, B.; Brandt, G.; Teschner, M.; Welteke, R.; Weltz, F.: Grenzen des Lohnanreizes - Eine soziologische Analyse der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Voraussetzungen des Leistungslohns, hektogr. Forschungsbericht, Luxemburg 1962.
- Moldaschl, M.: "Die werden zur Hyäne" - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/M., New York 1994, S. 105-149.
- Muhrmann, K.: Belastungsprobe für das Lohnbildungssystem. In: Arbeitgeber, Heft 24, 1995, S. 905-906.
- Refa-Verband (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren - Führen durch Zielvereinbarungen, München 1995.
- Reichel, F.-G.; Cmiel, H.-G.: Ermittlung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf der Grundlage von Zielvereinbarungen in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141, 1994, S. 13-22.
- Rüthers, B.: Tarifaufonomie - Ist das deutsche Modell überholt? In: Gesamtmetall (Hrsg.): Aktiv aus der Krise, Köln 1993, S. 29-46.
- Schmeer, B.: Neue Trends bei den Vergütungssystemen - Moderne Entlohnungsstrukturen stärken Wettbewerbsfähigkeit. In: Personalführung, Heft 9, 1996, S. 788-791.
- Schmiede, R.; Schudlich, E.: Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland - Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen, Frankfurt/M., New York 1976.
- Schmierl, K.: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik - Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt/M., New York 1995.
- Schröder, W.: Führen durch Ziele - Konzepte der zweiten Generation. In: Personalführung, Heft 9, 1996, S. 796-804.
- Schudlich, E.: Die "Autonomisierung" der industriellen Leistungspolitik und neue gewerkschaftliche Konzepte leistungskontrollierter Entlohnungsmethoden. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Graue Reihe, Neue Folge 12, Band 4, Düsseldorf 1990, S. 165-194.
- Siegel, T.: Das ist nur rational - Ein Essay zur Logik sozialer Rationalisierung. In: D. Reese u.a. (Hrsg.): Rationale Beziehungen? Frankfurt/M. 1993, S. 363-396.
- Siegel, T.; Schudlich, E.: Hinter den Kulissen Ungewißheit - Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel. In: Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung, Heft 2, 1993, S. 45-62.
- Teubner, G.; Willke, H.: Kontext und Autonomie - Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 6, Heft 1, 1984, S. 4-35.
- Tondorf, K.: Modernisierung der industriellen Entlohnung - Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform, Berlin 1994.
- Wagner, I.: Formalisierte Kooperation - Organisationskulturelle Aspekte der Computerunterstützung kommunikativer Verständigungsprozesse. In: Th. Malsch; U. Mill (Hrsg.): ArBYTE - Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin 1992, S. 197-217.
- Wendland, U.: Unternehmensentwicklung als integriertes Konzept - Struktur, Strategie und Kultur der Technoflow Tube-Systems. In: D. Hoß; B. Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart etc. 1996, S. 341-360.

Wittke, V.: Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, S. 27-66.

Kommentar

Reinhard Bahnmüller
FATK e.V., Tübingen

Fragen der betrieblichen und tariflichen Entgeltpolitik, insbesondere die Auseinandersetzung mit dem Wandel der Entgeltformen und -strukturen, fristen in der industriesoziologischen und sozialwissenschaftlichen Diskussion seit langem ein eher randständiges Dasein. Bereits 1976 konstatierten Schmiede und Schudlich in ihrer Studie zur Entwicklung des Leistungslohnes in Deutschland, daß Fragen der Leistungswirtschaft und der Leistungsentlohnung innerhalb der sozialwissenschaftlichen Forschung in Deutschland "in erstaunlicher Weise" vernachlässigt wurden (Schmiede, Schudlich 1976, S. 1). Daran hat sich bis heute nichts geändert. Es ist schon deshalb verdienstvoll, daß das Thema der Modernisierung der betrieblichen Entgeltsysteme auf die Tagesordnung gehoben wird, zumal sich, wie der Beitrag von Bender eindrucksvoll zeigt, wichtige und grundlegende Veränderungen abzeichnen, die durchaus gesellschaftspolitische Bedeutung haben.

Meine Anmerkungen zu dem Beitrag von Gerd Bender will ich in vier Punkten abhandeln. Dabei nehme ich vor allem jene Aspekte ins Visier, zu denen ich kritische Anmerkungen zu machen habe, weniger solche, die mir gut begründet und plausibel erschienen.

Krise des tayloristisch-fordistischen Produktionsparadigmas und Modernisierung der Entgeltformen und -systeme oder wie abhängig bzw. unabhängig voneinander sind beide Entwicklungen?

Die erste Anmerkung bezieht sich auf das Verhältnis technisch-organisatorischer Veränderungen in den Unternehmen einerseits und Umbau der betrieblichen Entgeltsysteme andererseits. Bekanntermaßen ist die Diagnose, daß die traditionellen Entgelt- und insbesondere die Leistungslohnsysteme (Akkord- und Prämienlohn) in der Krise stecken, nicht neu. Sie wurde schon vor mehr als 20 Jahren verkündet (Lutz 1975), und auch die modifizierte Fassung der These durch Schmiede und Schudlich, die nicht die Leistungsentlohnung an sich, sondern eine spezifische Form, nämlich vor allem die des Zeitakkords in der Krise sahen, hat schon 20 Jahre auf dem Buckel. Ein Anpassungsbedarf wurde schon damals gesehen, und es ist doch erstaunlich wenig passiert.

Auch in den 80er Jahren verstummten die Rufe nach einer Veränderung der Entgeltsysteme nicht und fanden in dem einen oder anderen Unternehmen auch Resonanz (VW, Vögele), von einer breiten Veränderungswelle war aber allenthalben wenig zu bemerken. Das war um so verwunderlicher, als bekanntermaßen in diesen Jahren die industriesoziologischen Befunde mehr oder weniger einhellig eine Krise des tayloristisch-fordistischen Produktions- und Rationalisierungsparadigmas ausmachten, die darauf abgestellten und dieses Paradigma befestigenden Entgeltsysteme jedoch keiner grundlegenden und breiten Erneuerung unterzogen wurden (Lang u.a. 1990; Wagner 1992; Tondorf 1994).

Seit Anfang der 90er Jahre scheint sich das Bild zu ändern. Es gibt eine Reihe von Hinweisen, daß das Interesse vieler Unternehmen an einer Reform der Entgeltsysteme in Abhängigkeit zur Tiefe der technisch-organisatorischen Umstrukturierung der Betriebe steigt. Die tariflichen und betrieblichen Entgeltsysteme werden zunehmend als Störvariable bei technisch-organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen bewertet und ein entsprechender Anpassungsbedarf reklamiert (Eyer, Schulte 1990; Schumann u.a. 1994, S. 58ff.; Faust u.a. 1994, S. 194f.; Binkelman u.a. 1993, S. 295ff.). Andererseits gibt es aber auch Anzeichen dafür, daß das Management die betriebliche Entgeltpolitik als genuines Feld betrieblicher Leistungs politik wiederentdeckt hat - und dies ganz unabhängig von technisch-organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen (Schmierl 1995).

Daran schließen sich eine Reihe von Fragen an. Grundsätzlich erscheint es mir offen und klärungsbedürftig, wie abhängig bzw. autonom von den technisch-organisatorischen Restrukturierungsprozessen die Bemühungen der Unternehmen sind, die betrieblichen Entgeltsysteme (verstanden als Ensemble der Grundentgelt- wie Leistungsentgeltfindung sowie der Entgeltdifferenzierung und -bewertung) zu modernisieren und insbesondere den materiellen Lohnanreiz zu revitalisieren. Ist die Wiederentdeckung des materiellen Lohnanreizes vielleicht auch eine Form der Kompensation für halbherzige oder steckengebliebene technisch-organisatorische Veränderungen? Waren bzw. sind die als starr und unbeweglich gescholtenen Entgeltsysteme doch flexibler als allenthalben behauptet? Reichte ihre Flexibilität nicht aus, den (geringen) Veränderungsbedarf aufgrund der sich doch nur recht zögerlich und höchst selektiv vollziehenden Abkehr vom tayloristisch-fordistischen Produktionsparadigma aufzufangen? Ist dementsprechend der Modernisierungsbedarf auch nur ein partieller? Ich wäre jedenfalls etwas vorsichtig, ein generelles Interesse der Unternehmen an neuen Entgeltsystemen zu unterstellen. Mir scheint, daß ein durchaus relevanter Teil der Unternehmen mit den bestehenden Systemen gut weiterarbeiten kann und auch will und ein anderer, sicherlich größer werdender Teil ein Modernisierungsinteresse hat, das sich allerdings auf ganz unterschiedliche Aspekte bezieht.

Wohin geht die Entwicklung? – Ein funktionaler Leistungsbegriff als neue Generallinie?

Meine zweite Anmerkung bezieht sich auf die Frage, in welche Richtung die Entwicklung bei der Gestaltung der Leistungsentgeltsysteme bzw. der Regulierung der Leistungs politik geht. Bender macht hier, wenn ich es richtig sehe, klare Trends aus, die sich quer zu den Beschäftigtengruppen, Branchen, Marktkonstellationen und technisch-organisatorischen Bedingungen der Unternehmen finden. Er konstatiert erstens eine "Abkehr von mengenbasierten Leistungslohnformen". Zweitens macht er eine "doppelte Individualisierung der Leistungsentlohnung" aus, die einerseits in einer anteilmäßigen Erhöhung der variablen Entgeltbestandteile besteht, andererseits in einer "stärkeren Verknüpfung zwischen verschiedenen Unternehmenskulturen und speziell darauf zugeschnittenen Vergütungssystemen." Abzusehen sei schließlich drittens ein erheblicher Bedeutungsgewinn von "Zielvereinbarungen" als Methode betrieblicher Leistungs politik und über dieses Vehikel die Ankoppelung der Leistungsentgelte an wirtschaftliche Erfolgsparameter.

Aufgrund dieser Trends läßt sich meines Erachtens auch bereits die Herausbildung eines neuen, nämlich "funktionalen Leistungsbegriffs" erkennen, über den ein erneuter Versuch unternommen wird, die Individuen mit den Unternehmenszielen zu "versöhnen". Gekennzeichnet ist der "funktionale Leistungsbegriff" durch vier Merkmale:

- die situative Norm- bzw. Leistungszielbildung,
- die Dezentralisierung der Leistungsziel- und Kompromißbildung,
- die zunehmende Abstraktheit der Normen und schließlich
- die steigende Kontextgebundenheit.

Als Leistung gelte nun nicht mehr die angestrengte Arbeitsverausgabung, sondern

"gleichsam rückwärts definiert die Annäherung an bestimmte Soll-Werte, die als situative Konkretisierung der Gesamtfunktion des (technisch-)organisatorischen Zusammenhangs - eine Abteilung oder eine Arbeitsgruppe - interpretiert werden können."

Mit den vier Dimensionen des neuen Leistungsbegriffs sind meines Erachtens in der Tat wichtige Aspekte der neuen Leistungsentgeltpolitik beschrieben. Das betrifft das Interesse an einer offeneren Gestaltung der Leistungszielbildung, die den unterschiedlichen und rasch wechselnden Bedingungen in den einzelnen Arbeitsbereichen und -systemen besser Rechnung trägt, ebenso wie die damit verbundene Globalisierung bzw. Abstraktifizierung der Leistungsnormen bei gleichzeitiger kontextgebundener Ausdeutung deren Inhalte und schließlich

einer Entprofessionalisierung und Dezentralisierung der Leistungsziel- und Kompromißbildung mit dem Ziel, Leistungsnormbildung und -bewertung als konstitutives Merkmal von Führung zu reetablieren und die Einflußmöglichkeiten der bisherigen Aushandlungspartner (Arbeitswirtschaft und Betriebsrat) zurückzudrängen.

Meine folgenden Anmerkungen stellen deshalb nicht in Abrede, daß wir solche Entwicklungen zu verzeichnen haben und damit wichtige Aspekte getroffen sind, fragen aber, ob wir tatsächlich ein einheitliches neues Muster betrieblicher Leistungs politik ausmachen können und wie trennscharf der neu eingeführte "funktionale Leistungsbegriff" ist.

Zunächst ein paar Sätze zur *empirischen Basis unserer Kenntnisse* über die betrieblichen Entwicklungstrends. Um sie ist es meines Erachtens derzeit nicht gut bestellt. Auf sicherem Grund bewegen wir uns gewiß nicht. Was bisher vorliegt, sind, soweit ich die Literatur kenne, Betriebsfallstudien bzw. betriebsfallbasierte Trendbeschreibungen für einzelne Branchen. Das Bild, das man daraus gewinnen kann, scheint mir nun aber alles andere als einheitlich.

Recht gut belegt ist wohl der Trend zur Relativierung mengenbasierter Zielvorgaben, wobei diese in der Regel aber nicht komplett wegfallen, sondern mit anderen Zielvorgaben kombiniert werden. Dasselbe gilt für die stärkere Betonung des Verhandlungscharakters von Leistungsvorgaben. Fraglicher ist dagegen schon die behauptete durchgängige Erhöhung des variablen Entgeltanteils zuungunsten der fixen Bestandteile. Hier gibt es wohl zwischen Unternehmen und zwischen Beschäftigtengruppen unterschiedliche und teilweise auch gegenläufige Entwicklungen. Unterschreiben würde ich auch den Bedeutungsgewinn von Zielvereinbarungen als eine universelle, für alle Beschäftigtengruppen anwendbare und im Aufschwung begriffene Methode der Leistungszielbildung und -bewertung. Aber auch hier wissen wir z.B. sehr wenig über die Art der Anwendung dieser Systeme und ihrer Verknüpfung mit Entgeltfragen. Nach meinem Eindruck fungieren Zielvereinbarungen bisher in der Regel als ergänzendes Instrument betrieblicher Leistungssteuerung, ersetzen aber die alten Leistungsentgeltsysteme nicht.

Was man meines Erachtens konstatieren kann, ist eine generelle Renaissance der monetären Leistungsanreizsysteme und der erneute, mittlerweile elaborierte Versuch, das Leistungsverhalten der Individuen mit den Leistungszielen des Unternehmens möglichst widerspruchsfrei zusammenzubinden. Welche Wege dabei gegangen werden, scheint mir aber höchst unterschiedlich. Feststellen läßt sich derzeit eine starke Ausdifferenzierung der betrieblichen Leistungs politik sowohl hinsichtlich der Methoden (Kennziffersysteme, Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme etc.) der Leistungsbezugsmerkmale (ergebnis-, prozeß-, verhaltensbezogene etc.) und damit auch der Zielsetzungen. Kombinationen mehrerer Methoden, die bisher tariflich vielfach untersagt waren, sollen

möglich und die Palette der Leistungsziele erheblich ausgedehnt werden. So wurden in einer Vorlage des Metallarbeitgebers bei den Tarifverhandlungen in Baden-Württemberg zu einem einheitlichen Entgelttarifvertrag nicht weniger als 50 Leistungsbezugsmerkmale aufgelistet, die tariflich vereinbart werden sollten, wobei die Liste prinzipiell für betriebliche Erweiterungen offen sein sollte. Zudem soll es künftig auf der tariflichen Ebene in Sachen Leistungsbewertung nur noch einen groben Rahmen geben, der den Unternehmen weitreichende Spielräume in der Ausgestaltung ihrer betrieblichen Leistungsentgeltspolitik beläßt. Mir scheint deshalb, daß derzeit die Entwicklung gerade im leistungspolitischen Bereich nicht nur hochgradig differenziert und unübersichtlich ist, sondern daß auch wenig für die Herausbildung eines einheitlichen Musters betrieblicher Leistungspolitik spricht. So wichtig und nützlich die von Bender herauspräparierten Aspekte eines neuen Leistungsbegriffs auch sind, so bin ich doch skeptisch, ob sie bereits als neue Generallinie zu deuten sind. In Erinnerung behalten werden sollte zudem, daß betriebliche Leistungspolitik nicht mit Leistungsentgeltspolitik gleichzusetzen ist. Betriebliche Leistungspolitik kennt viele Wege, von denen der materielle Entgeltanreiz nur einer ist. Das gilt auch in Phasen wie der gegenwärtigen, in denen die Internalisierung von Marktstrukturen und die Dezentralisierung von Unternehmen auf der Tagesordnung stehen. Dies kann, muß aber nicht mit der Gestaltung der Entgeltsysteme verkoppelt sein. Benchmarking, Centerbildung etc. wirken auf das Leistungsverhalten der Beschäftigten auch ohne Verknüpfung mit dem Entgelt.

Der zweite Teil meiner Anmerkung hat den Charakter von *Nachfragen zum Begriff* bzw. zur Abgrenzung des "funktionalen Leistungsbegriffs" von dem, was dann wohl als "traditioneller" Leistungsbegriff zu bezeichnen wäre. Hier ist mir einiges unklar geblieben. Mein Eindruck bei der Lektüre war, daß die Folie, von der der "funktionale Leistungsbegriff" abgesetzt wird, etwas vereinfacht und teilweise auch nicht ganz korrekt gezeichnet wurde und dementsprechend umgekehrt manche Neuigkeit so neu gar nicht ist. Aber vielleicht täusche ich mich da. Es sind also Nachfragen nach der Trennschärfe des "neuen" von dem "alten" Leistungsbegriff.

Gestolpert bin ich zunächst einmal über das "Funktionale" an dem neuen Leistungsbegriff. War denn der "traditionelle" Leistungsbegriff nicht auch funktional? War es denn nicht hochgradig funktional, wenn bei steigender Nachfrage der Mengenoutput gesteigert wurde oder wenn über Prämien die Maschinennutzung, der Material- oder Energieverbrauch optimiert wurden? Wurden mit den alten Leistungsentgeltsystemen also nicht auch schon die "Marktanforderungen, denen sich die Unternehmen ausgesetzt sehen, mehr oder weniger unmittelbar in Handlungsanforderungen für die einzelnen Beschäftigten transformiert?" Geht es also derzeit nicht vor allem darum, neu

zu definieren, welches Leistungsverhalten für die Unternehmen unter den aktuellen Bedingungen funktional ist?

Bender hat den "funktionalen Leistungsbegriff" in unterschiedlichen Richtungen vom traditionellen Leistungsbegriff abgegrenzt. Als eines seiner Kennzeichen wird dessen Situationsbezogenheit benannt, also der Umstand, daß nun wechselnde und für verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedliche Leistungsziele verabredet werden, die für eine bestimmte Frist gelten und danach wieder überprüft bzw. revidiert werden können. Ist das im Grundsatz so neu? War das nicht auch schon mit den "alten" Leistungslohnsystemen, insbesondere mit Prämiensystemen, möglich? Waren diese nicht schon immer in hohem Maße offen für wechselnde Leistungsbezugsgrößen? Konnten mit ihnen nicht auch schon für unterschiedliche Beschäftigtengruppen verschiedene Leistungsbezugsmerkmale festgelegt werden?

Ähnliche Unklarheiten gibt es bei der Frage, ob das, was als Leistung gilt, also die Festlegung der Leistungsmerkmale, ex ante oder ex post geschieht. Wie ich Bender verstanden habe, unterscheidet sich der traditionelle vom "funktionalen Leistungsbegriff" dadurch, daß bei ersterem die Leistungskriterien ex ante normiert und für alle Arbeiter wie Angestellten verbindlich festgelegt wurden, was im Umkehrschluß bedeutet, daß beim "funktionalen Leistungsbegriff" die Normbildung ex post und nicht für alle einheitlich geschieht. Ist es aber nicht gerade Kennzeichen von Zielvereinbarungen, daß Leistungsziele (und bei qualifizierter Handhabung der Methode auch Leistungsbedingungen) ex ante festgelegt werden? Wurden im Akkord und bei Prämiensystemen nicht auch Soll-Vorgaben gemacht und die Art und Weise, wie diese erreicht wurden, offen gelassen? Gab es denn nicht vorher schon die Möglichkeit differenzierter Leistungszielvorgaben für unterschiedliche Beschäftigtengruppen?

An anderer Stelle wird schließlich ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen "funktionalem Leistungsbegriff" und der Abkehr von quantitativen Zielgrößen hergestellt. Steht beides in direktem Zusammenhang? Lassen sich Zielvereinbarungen, die Bender als besten Ausdruck für die Veränderungen ansieht, nur auf der Basis qualitativer Größen abschließen? Sprechen die eigenen Beispiele nicht dagegen (z.B. Deckungsbeitragsgrößen in den Zielvereinbarungen der Banken)? Kurz: Müßte man die Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem neuen Leistungsbegriff nicht etwas genauer fassen, um nicht zu vorschnellen und etwas problematischen Entgegensetzungen zu kommen?

Die Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit oder die Widerständigkeit der Praxis und die List der nicht-intendierten Nebenfolgen

Meine dritte Anmerkung bezieht sich auf die (unaufhebbare) Differenz zwischen den Zielsetzungen, die seitens des Managements mit Einführung neuer

Entgeltsysteme verbunden werden, und dessen tatsächlichen Effekten. Die Diskussion von Konzepten, die im Management en vogue sind und die auch in den Unternehmen implementiert werden, ist wichtig und verdienstvoll, illustriert es doch plastisch, in welche Richtung dort gedacht wird und auf welchem Unternehmens-, Motivations- und Persönlichkeitsmodell diese Konzepte beruhen. Daß aus den strategischen Geschäftszielen, die die Führung eines Unternehmens für eine Periode definiert, widerspruchsfrei Ziele für die unterschiedlichen Geschäftsfelder und deren Subeinheiten bis hin zum einzelnen Beschäftigten abgeleitet werden können, womit gewährleistet sei, daß das individuelle Leistungsverhalten mit den Zielsetzungen des Unternehmens in Übereinstimmung kommt, ist vielleicht der Wunsch der Manager und Planer von Entlohnungssystemen, aber vor allem wohl eine Fiktion. Es offenbart aufs anschaulichste, in welchem Maße das Management bzw. die Planer solcher Entgeltsysteme nach wie vor einer mechanistischen Vorstellung von Unternehmen verpflichtet sind, in der ein Rädchen ins andere greift, alle wesentlichen Ziel-Mittel-Beziehungen bekannt sind, sich eine widerspruchsfreie Kaskade von Zielen bilden läßt, deren Befolgung den Unternehmenserfolg sichern kann. Ganz abgesehen wird zudem in aller Regel davon, daß Leistungsmotivation und Leistungssteuerung nicht nur (vielleicht sogar nicht einmal vorrangig) über Leistungsentgeltsysteme geschieht, sondern auch über ganz andere Politikfelder (Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Personalentwicklung etc.). Daß angesichts der daraus entstehenden Komplexität und damit auch Widersprüchlichkeit die technokratische Vorstellung aufrecht erhalten wird, es ließen sich Entgeltsysteme konzipieren, in denen die Individuen mit dem Unternehmen widerspruchsfrei "versöhnt" werden könnten bzw. sich versöhnen ließen, spricht für den Ehrgeiz der Systemplaner, aber nicht für deren Realitätssinn.

Was deshalb im Beitrag von Bender als einfacher Übersetzungsprozeß von allgemeinen Zielgrößen des Unternehmens in individuelle Leistungszielvorgaben dargestellt wird und was auch den Eindruck vermittelt, als wäre dies nicht nur Programm, sondern Realität, ist faktisch ein höchst schwieriges, mit Widersprüchen und nicht-intendierten Nebenfolgen behaftetes Unterfangen. Welche Widersprüche sich bereits auf der Konzeptebene abzeichnen, wird etwa an dem von Bender beschriebenen Bankenbeispiel ersichtlich. Das System ist dort so konstruiert, daß der Geldwert der beurteilten individuellen Leistung erheblich schwankt, je nachdem, wie die jeweilige organisatorische Einheit durch den Vorstand beurteilt wird, d.h., welches Budget ihr für das Leistungsentgelt zur Verfügung gestellt wird. Es liegt ja sehr nahe zu vermuten, daß dies kontraproduktive Effekte für die individuelle Leistungsmotivation haben könnte und eher dazu anregt, sich um einen Arbeitsplatz in einer besser bewerteten Organisationseinheit zu bewerben, also Wanderbewegungen in Gang setzt, die kaum im Sinne der Erfinder sein dürften.

Leistungsbewertungssysteme arbeiten immer mit wenigen Merkmalen und sind, so global oder abstrakt diese Merkmale auch sein mögen, immer selektiv. Sie dunkeln für einen bestimmten Zeitraum bestimmte Aspekte des Arbeitshandelns ab, belichten dafür andere um so stärker. Schon aufgrund dieser Ausblendungen bzw. Überbewertungen einzelner Aspekte kommt es notwendigerweise zu nicht-intendierten Nebenfolgen, die, sofern sie ins Bewußtsein kommen, in einer späteren Periode zum Gegenstand der Bearbeitung gemacht werden können, die aber auch das gesamte System konterkarieren können. Man könnte deshalb auch pointiert sagen: Für Leistungsentgeltsysteme ist das Scheitern Programm. Die Geschichte der Leistungsbewertungssysteme ist eine Geschichte der nicht-intendierten Nebenfolgen, in der Zug um Zug die ursprüngliche Intention der Systeme aus unterschiedlichen Gründen (Einseitigkeit der Vorgaben, Vernutzung der Motivationswirkung etc.) ausgehebelt bzw. stillgelegt wurde. Alle Leistungsbewertungssysteme sind gescheitert, und voraussichtlich wird auch die nächste Generation scheitern, aber sie scheitern auf unterschiedlichem Niveau und mit unterschiedlichen Konsequenzen. Sie hinterlassen materielle und mentale Ablagerungen, die die nächste Generation der Leistungsentgeltsysteme zu bearbeiten hat. Das Bild der reflexiven Rationalisierung (Deutschmann 1989; Deutschmann u.a. 1995) hat auch hier seinen Platz. Eben deshalb scheint mir wichtig, sich neben der Konzeptbeschreibung und den intendierten Wirkungen den tatsächlichen Effekten und der Perspektive der Nutzer zuzuwenden, denn, wie Schmierl (1996) jüngst bemerkte, klaffen die Wunschvorstellungen des Managements und die betriebliche Praxis gerade auf diesem Feld erheblich auseinander.

Welche Konsequenzen ergeben sich für das "konsolidierte Verhandlungsfeld" Lohn und Leistung?

Meine letzte Anmerkung zielt auf die Konsequenzen, die sich aufgrund der von Bender beschriebenen Entwicklungen für das "konsolidierte Verhandlungsfeld" Lohn und Leistung und das System der industriellen Beziehungen ergeben. Folgt man seiner Argumentation, dann sind die Aussichten trübe. Wie die meisten anderen Industriesoziologen, die sich zu diesem Thema bisher geäußert haben (Schudlich 1991; Siegel, Schudlich 1993; Düll, Bechtle 1988; Schmierl 1995), sieht er die Schutzfunktion des Betriebsrates, die bisher einen tragbaren Leistungskompromiß sichern konnte, entschwinden, was mit "beträchtlichen Konsequenzen für das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen" verbunden sei. Würde der Entlohnung ein funktionaler Leistungsbegriff zugrundegelegt, so würden "die Kontrollinstrumente, die auf die Spezifika eines letztlich quantitativen Leistungsbegriffs zugeschnitten sind", versagen (S. 25).

Nun gibt es meines Erachtens in der Tat gute Gründe für die Vermutung, daß mit den von Bender, Schudlich, Bechtle, Düll, Schmierl und anderen diagnostizierten Veränderungen Nachteile für die gewerkschaftliche Vertretungspolitik verbunden sein können. Die Verlagerung der Leistungskompromißbildung in die Hände der Vorgesetzten und ihrer Untergebenen, die sicherlich wichtiger werden wird, ist angesichts der derzeitigen Arbeitsmarktlage nicht unproblematisch. Dasselbe gilt für die stärkere Gewichtung "weicher" Methoden der Leistungsermittlung (Zielvereinbarung, Beurteilung) und subjektiver bzw. verhaltensbezogener Merkmale. Trotzdem will ich mich (vorläufig) an den pessimistischen Spekulationen über den Niedergang des "konsolidierten Verhandlungsfeldes" Leistungspolitik nicht beteiligen, sondern ein paar Argumente ins Feld führen, die das Niedergangsszenario etwas relativieren.

Erstens handelt es sich dabei vorläufig um (sicherlich plausible) Vermutungen. Ob diese sich bestätigen werden, wissen wir aber nicht. Ich neige zur Vorsicht. Abstiegs Szenarien gibt es ohnehin zuhauf.

Zweitens scheint es mir angeraten, etwas genauer zu klären, wie konsolidiert denn das Verhandlungsfeld Lohn und Leistung bisher in den Unternehmen war bzw. ist. Wenn überhaupt, so läßt sich davon höchstens für die klassischen Leistungslohnbereiche sprechen, obwohl auch dort in den letzten Jahren in vielen Fällen eine Verschlechterung der Lohn-/Leistungsrelationen nicht verhindert werden konnte. Es scheint mir nützlich, in Erinnerung zu rufen, wie groß bzw. klein der Teil der Gesamtbelegschaft der Unternehmen zwischenzeitlich ist, der unter Bedingungen des "klassischen Leistungslohnes" arbeitet. Im Maschinenbau Nordwürttembergs/Nordbadens waren es z.B. Anfang der 90er Jahre nur noch ca. ein Drittel der gewerblichen Beschäftigten, in den anderen Branchen der Metall- und Elektroindustrie, außer Feinmechanik und Optik, waren die Quoten höher, mit Ausnahme der Automobilindustrie arbeiteten aber weniger als die Hälfte der gewerblichen Arbeitnehmer unter Akkord- oder Prämienlohnbedingungen. Wenn wir also über den Niedergang des "konsolidierten Verhandlungsfeldes" Lohn und Leistung sprechen, dann reden wir über eine - sicherlich nach wie vor wichtige - Minderheit der Arbeitsverhältnisse. Beim Rest der Arbeitsverhältnisse, also der Mehrheit, gab und gibt es keine institutionell garantierten Rechte des Betriebsrates oder der Beschäftigten bei der Festlegung eines akzeptablen Leistungsvolumens. In den Zeitlohnbereichen und bei den Angestellten wurde das Leistungsvolumen seit jeher einseitig festgelegt. Von einem konsolidiertem Verhandlungsfeld also keine Spur. Die Debatte um die Erosion des normierten und konsolidierten Verhandlungssystems mit ihrer impliziten Fokussierung auf die klassischen Leistungslohnbereiche läuft deshalb leicht Gefahr, die alte Schieflage der Konzentration auf die unmittelbare Produktionsarbeit erneut zu reproduzieren und die zahlenmäßig dominanten Bereiche außen vor zu lassen.

Ginge der Blick über die klassischen Leistungslohnbereiche hinaus und würde als Interpretationsfolie nicht die dort erreichte Regulierungsdichte angelegt, sondern die bei den Angestellten und Zeitlöhnern im gewerblichen Bereich vorherrschende Form der Leistungsfestsetzung, dann sähe die Bilanz möglicherweise ganz anders aus. Käme es zu der von Bender meines Erachtens zu Recht unterstellten stärkeren Verbreitung von Zielvereinbarungen und würden diese tariflich und/oder betrieblich qualifiziert reguliert, wäre damit zum ersten Mal eine institutionell garantierte Mitwirkungsmöglichkeit der Beschäftigten (und möglicherweise auch des Betriebsrates) in jenen Arbeitsverhältnissen gegeben, die bisher bar jeden Schutzes waren. Das wäre ein Gewinn, kein Verlust.

Drittens liegen in der Dezentralisierung und stärkeren Betonung des Aushandlungscharakters der Entlohnung und der Dezentralisierung der Leistungskompromißbildung nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Ich möchte daran erinnern, daß gerade in der industriesoziologischen Diskussion lange Jahre die konfliktneutralisierenden und entpolitisierenden Wirkungen des traditionellen Arrangements betont wurden (Schmiede, Schudlich 1976; Schudlich 1991; Siegel, Schudlich 1993). Der Konflikt um Lohn und Leistung wurde weitgehend außerbetrieblich reguliert und kehrte als Kalkulationsvorschriften in die Betriebe zurück, die wiederum nur von professionellen Lohnklempnern beherrscht wurden. Nun verändern sich die Verhältnisse. Die Leistungslohnfindung wird ent-objektiviert, dezentralisiert, ihr Aushandlungscharakter betont und damit erstmals Möglichkeiten geschaffen, das Thema Lohn und Leistung in Breite auf die betriebliche Agenda zu setzen. Welche Effekte diese Entwicklung haben wird, bleibt abzuwarten. Die wenigen Hinweise, die ich kenne, deuten jedenfalls keineswegs nur in die von Bender vermutete Richtung, wonach die Beschäftigten bei solchen Aushandlungen, die seines Erachtens diesen Namen kaum verdienen, auf verlorenem Posten stehen. Ich empfehle deshalb, die Flinte nicht ins Korn zu werfen, bevor sie ausgepackt ist.

Literatur

- Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/M., New York 1993.
- Deutschmann, Ch.: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements. In: Soziale Welt, Heft 3, 40. Jg., 1989, S. 374-396.

- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, 24. Jg., 1995, S. 436-450.
- Eyer, E.; Schulte, A.: Neue Fertigungssysteme und Entlohnung. In: REFA-Nachrichten, Heft 4, 1990, S. 19-23.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Ch.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München/ Mering 1994.
- Düll, K.; Bechtle, G.: Die Krise des normierten Verhandlungssystems - Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: K.M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb, Weinheim 1988, S. 215-244.
- Lang, K.; Meine, H.; Ohl, K. (Hrsg.): Arbeit, Entgelt, Leistung - Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, Köln 1990.
- Lutz, Burkart: Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt/M., Köln 1975.
- Schmiede, R.; Schudlich, E.: Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland - Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen, Frankfurt/M., New York 1976.
- Schmierl, K.: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik - Neue Entgeltsysteme bei arbeitszentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt/M., New York 1995.
- Schmierl, K.: Historische Leistungskompromisse unter Veränderungsdruck - Neue Lohnsysteme in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, 1996, S. 652-660.
- Schudlich, E.: Traditionelle Leistungspolitik in der Sackgasse - Neue Ansätze der tariflichen Leistungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 44. Jg., 1991, S. 181-188.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U.: Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.
- Siegel, T.; Schudlich, E.: Hinter den Kulissen Ungewißheit - Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel. In: Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung, Heft 2, 1993, S.45-62.
- Tondorf, K.: Modernisierung der industriellen Entlohnung - Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform, Berlin 1994.
- Wagner, H.: Arbeitsentgelt im Spannungsfeld betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderung, Köln 1992.

Kommentar

Willem de Nijs

University of Nijmegen

Introduction

Bender wrote an article on a subject that can be considered as one of the central issues in the debate about so-called new employment relationships, where the question of wages and contracts is again the core element. This debate is going on under different labels. So you have a discussion on *new labour relations*, *human resource management* and *new production- and organisation concepts*. The echoes of these three debates are all traceable in Bender's article.

These debates are, of course, interlinked. In essence, it is a discussion on the same topic: the transformation of the tayloristic system of organization towards a new system. Although nobody indicates what this new system really implies, there is a consensus on the idea that the traditional form of regulating the employment relationship has to be changed drastically.

In the *human resource management debate* this is stated for the assumption that an optimal use of the talents and competencies of workers can only be realised within the context of high-trust and high-commitment relationships between workers and management. In the *debate on new labour relations* one points to the rise of the 'new worker'. In comparison to the 'old' one a worker who is more highly trained has a more individualistic orientation towards his work and an aversion towards institutions of collective representation of interest. In the *debate on new production concepts* also the idea is stressed that traditional employment relationships are not longer suited for work systems based on autonomy and self-steering.

At closer look, one has to conclude that these debates are of a rather highly normative and idealistic (not to say ideological) character. It is mainly based on the conception how it should be, and not how it really is. There is a lack of sufficient empirical data to make general conclusions of that kind. Especially the question on what scale these new systems, relations and concepts are implemented and with what effects on the employment relationship still has to be answered. In the Netherlands this has ended up in a very peculiar discussion. Especially the supporters of the modern socio-technical system approach (a

rather popular group in the Netherlands) have raised the question of how it is possible that new production concepts like self-steering or autonomous work teams are not yet implemented on a large scale although everybody agrees that these are more productive, flexible, innovative and so on. One of the answers given by this group is that the traditional system of labour relations is hindering the implementation of these new production concepts on a larger scale.

Workers as entrepreneurs

With this last remark a link can be made to the considerations of Bender. He starts with the argument that employers are looking for new forms of wage determination which do not only have a high economic but also a high social output or profitability. On the one hand these new wage systems are to motivate workers towards better performance in order to meet market demands like flexibility, creativity and so on. On the other hand these systems must also stimulate the feeling of trust and commitment of workers towards the targets and interests of the company as a whole.

The form of wage determination based on target-setting techniques and agreements (Zielvereinbarungen) looks very appropriate for this. In the article of Bender it is hypothesised (and not proved!) that these new wage systems have the potential to link the individual performance to the desired performance and targets of the organisation. And what is even more important, they do have the potential to stimulate the workers to react to demands and principles of the market. In other words: with these new wage systems workers are becoming more entrepreneurial: they are stimulated to develop an orientation of reacting in advance to changing situations. In order to give rise to these desired results, the concept of performance must be changed drastically and this is, of course, connected to the structure and principles of labour division. So in the presentation of the three cases organisations are presented, which do not only apply forms of wage determination based on target-setting techniques, but also those, which have restructured their labour systems in a non-tayloristic manner.

Furthermore Bender argues that these new forms do not only change the technique of wage determination but also the politics and management of wages and wage determination. He especially points to the growing strategic importance of communication and the role of lower management. He makes the remark that in his view these new forms of wage determination can only be successful in organisations which see and treat their workers as human capital and are working in decentralised organisation systems. So the three debates mentioned above are brought together in the considerations of Bender.

Before commenting on this: Bender has given a very good description of the basis ideas and concepts behind new forms of wage determination. This has an important value of its own. The article gives actual insight in new wage forms that are put in practice in many enterprises. It also demonstrates that it is possible to develop new contractual relationships that are not only contingent with new forms of production but also an essential requisite for the realization of new market demands. In that way he demonstrates that for an innovative and flexible labour system it is not only necessary to transform the operational relations but also - and even more - the contractual relations.

Wages and motivation

This brings me to the first substantial remark: In the article a link is constructed between economic aspects of work motivation and performance of workers. The new forms of wage determination suggests that the economic dimension is the driving force behind better performing workers. For this assumption you would like to have a theoretical foundation: a foundation which is not given in the article. In modern theories of work motivation it is still proclaimed that economic factors play a role, but one of only minor importance. Economic aspects like wages have only an effect on short term and are not seen as a lasting or enduring stimulus. To put it simply: wages still are seen as a hygienic factor and not as a real motivator. So one wonders on what theory of motivation these new wage concepts are based and whether they are really capable to motivate workers on a long-term perspective. Don't they have the pitfalls of the more traditional performance pay systems? Research in this field still indicates that performance pay systems do not work in the long run. Then, what have these new systems what the traditional systems do not have and what does this mean for the theory of work motivation? Are we here the witness not only to the transformation of the contractual relations but also to the theory of work motivation itself? Is this the end of motivation myth?

Social and cultural embeddedness

A second remark has to do with the social and cultural relativity of techniques to enhance the motivation of workers. Today we dispose of the results of many international comparative research projects with respect to management and organisation. We are now used to the idea of the existence of specific national patterns of management and organisation. In this respect, is it not possible then to speak also of national patterns of work motivation?

On request of the European Commission our group in Nijmegen did a comparative research on new forms of wage determination in European countries. The European Commission was especially interested in forms of financial participation of workers (share ownership profit sharing and so on). The European Commission has developed a program for stimulating the member states to implement forms of financial participation. One of the reasons behind this program is the fact that the European Commission is very much impressed by the results of American research with respect to the effects of financial participation. From this research is concluded that enterprises with substantial financial participation of workers perform much better (in terms of profit, long-term success) than enterprises without financial participation. However, in our research in the Netherlands we could not find such a relation. Maybe it can be concluded that the average Dutch worker is not that much orientated in his work behaviour by economic stimuli as his American colleague. Comparing the different European countries we found a kind of paradox in our research. The Netherlands, Sweden and Germany are countries with hardly any form of financial participation and where the industrial relation actors are not really stimulating the implementation of such wage forms. On the other hand, countries like France and Great Britain implement those systems on a very large scale. In countries where the labour relations are more conflictual you find a far more extended system of financial participation then in countries known for their well integrated and less antagonistic industrial relations and with a well developed system of industrial democracy.

I make this remark to stress the idea that forms of wage determination must not only be contingent with the demands of a new production system (as Bender is suggesting), but they must also fit in the peculiar institutional and cultural context of industrial relations.

To my view this means that the development of new wage systems must not only follow the demands of the so-called rational logic of production. You have also to deal with societal and political demands with their own logic. Research in this field must be directed towards finding a balance between (to put it in concepts of modern social system theory) autopoietic and allopoietic steering of the contract relationships.

Empirical foundations

In the article one gets a description of new pay systems (techniques, targets, desired outcomes and so on), but one wonders, whether these systems really function, as meant by the implementors. Do these pay systems really result in better performance of workers? Again I get the impression that an ideal, nor-

mative systems is described without empirical proof and without a perspective on real and not theoretical consequences for the workers and the social relations in the organisation.

To put it simple:

- What is the opinion of the workers and what are their experiences with those new pay systems?
- To what new tensions, conflict these new systems give rise?
- On what scale are these implemented and in what kind of organisations?

Only with this kind of empirical information one can draw conclusions with respect to changes needed eventually in the existing institutions of labour relations. Bender's conclusions in this direction are only of a theoretical and plausible nature.

As I mentioned before, the analysis refers to ideas formulated in quite different domains of discussion. What I have missed is a discussion with these divers theoretical strands. Without taking a stand in this discussion, the description of the new forms of wage determination is not more than an illustration of some new contractual forms interpretable in many different ways.

A real new debate?

I will conclude with a remark not directly linked to the analysis of Bender.

Today we are confronted with a lot of studies focusing on so called new and revolutionary transformations of the workplace. One is overwhelmed by the amount of case studies, theories and concepts of modern processes of rationalization. Especially in the Netherlands one gets the impression that every author starts as brand-new without any reference to long-standing theoretical traditions and schools of thought. There is hardly any discussion with authors, who studied processes of transformation before and who, at that time, also concluded that they were confronted with completely new and revolutionary developments. In the end it seemed to be not more than a variation on a well-known theme. I refer here to studies of French and English authors in the sixties, who also detected fundamental changes in the labour system and also proclaimed the discovery of a new workforce and new labour relations. In this respect I want to mention the works of a French sociologist: Alain Touraine. In his earliest study (*L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, 1954) he already forecasted a development comparable to the one Bender now presents as new and modern. Touraine stated in his study that the more labour systems are becoming more and more advanced in technological terms, the more the quality of production and the motivation of workers will be determined by the

quality of the social relations in the workplace. This is more or less the same as what Bender puts forward when he concludes: "Die kommunikativen Grundlagen werden nun explizit zum Zweck der Produktivitätssteigerung mobilisiert" (pag. 23).

Therefore, we must not only ask ourselves if we are confronted with actual new and revolutionary developments, but we also must ask ourselves if our conceptualization of these modern processes of rationalization is as new as well.

With respect to Bender the main question to be answered is: Do the new forms of wage determination really have the potential to transform wage dependent workers in little entrepreneurs? Can this be done without a fundamental transformation of the employment relationship itself. According to my view a real new labour system is not only based on a restructuring of the operational relations, but also on a new foundation of the employment relationship. Even the last myth must be questioned.

Lean Service im Krankenhaus: Ausgliederung von Krankenhausabteilungen und Telemedizin

Ernst Kistler

INIFES Stadtbergen

'Lean-Argumente', immer 'neue' Managementkonzepte und die Hoffnung auf ganz andere Organisationssysteme und -strukturen sowie ihre informationstechnischen Voraussetzungen (vgl. zur generellen Debatte den Beitrag von Sauer und Döhl in diesem Band) spielen nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch im tertiären Sektor eine wichtige Rolle (vgl. Bullinger 1995; Oberbeck, Neubert 1992). So wird für den noch weitgehend von Verwaltungsstrukturen formierten Gesundheits- und insbesondere Krankenhausbereich ein entsprechendes Denken und Handeln gefordert, werden Rationalisierungsreserven eingeklagt und 'moderne' betriebswirtschaftliche Konzepte als Leitlinien empfohlen:

"Das Krankenhaus muß den Strukturwandel vom Handwerkerhof zum prozeßorientierten Gesundheitsdienstleister schaffen. Kurz gesagt, es muß fähig sein, die Dienstleistung zu rationalisieren und zu industrialisieren" (Münch 1996, S. 5).

Einmal abgesehen von dem - bezeichnenden - Mißverständnis in diesem Zitat, daß eben "... das schlanke Unternehmen die Vorteile der handwerklichen und der Massenfertigung (kombiniert, d.V.), während es die hohen Kosten der ersteren und die Starrheit der letzteren vermeidet" (Womack u.a. 1991, S. 19), stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Konzeption flexibler Mengenproduktionseffekte (vgl. Hilger, Küppers 1992) für das in der heutigen Zeit auch in anderen Ländern (vgl. im Überblick Sakellariades u.a. 1996, S. 28ff.) besonders ins Visier von Sparmaßnahmen geratene Krankenhaus. Speziell die 'Verschlankung' im Sinne der Ausgliederung von Krankenhausabteilungen (Outsourcing) wird in jüngster Zeit als Patentrezept gehandelt: "Mit der Lean-Welle hat die konsiliarärztliche Auslagerung insbesondere medizinisch-technischer Leistungen Auftrieb erhalten" (Siebig 1995, S. 373).

Diese Forderungen nach einem Outsourcing sind eingebettet in eine generelle Tendenz, mehr private Steuerungselemente, mehr Markt im Gesundheitswesen zu fordern. Allerdings:

"While the popular media and some political figures have simplified this issue into 'state versus market', in practice the issues are substantially more complicated. There is not a single, simple concept of the market that can be adopted for use within a health system" (Sakellarides u.a. 1996, S. 10).

Was bedeutet es für die Krankenhäuser im speziellen und für das Gesundheitssystem im allgemeinen, wenn in der Praxis eine politisch-ideologische Debatte und eine betriebswirtschaftliche Beratung abläuft, die entgegen dem Votum des Sachverständigenrates (vgl. 1996, S. 208) die Privatisierungsdebatte fast ausschließlich dichotom 'Markt versus Staat' führt? Was wären die Folgen von solchen Veränderungen unter dem Banner des Marktparadigmas, die heute gerade angesichts der Neuerungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien leicht realisierbar erscheinen?

1. Das schlanke Krankenhaus in einer medizin-/informations-technisch durchdrungenen Welt – Viele offene Fragen

"Es werden künftig nur die Krankenhäuser wirtschaftlich bestehen können, die sich vom falschen Ehrgeiz der allumfassenden Leistungserbringung mit eigenem Personal befreien, und die intensive Kooperation mit Spezialisten, auch außerhalb des Krankenhauses, eingehen" (Heitkamp 1994, S. 117).

Externalisierung und Internalisierung (im Sinne der An- und Einbindung von Spezialisten bzw. Komplementärdienstleistern) sowie bestimmte Aspekte der Verzahnung (etwa bei der Großgeräte- oder OP-Saal-Nutzung) werden als strategische Handlungsmöglichkeiten in Richtung des 'schlanken' Krankenhauses gepriesen (vgl. z.B. Kracht 1994, S. 320). Bei diesen Überlegungen zum Outsourcing, der Spezialisierung, aber auch einer die Krankenhäuser übergreifenden Kooperation stehen nicht nur die Konzepte des Lean-Management und der Lean-Production aus dem Produktionsbereich Pate. Ebenso wie dort wird eben auch in den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien der zentrale Schlüssel zur Realisierbarkeit 'schlanker' Strukturen gesehen. Erst eine ganze Reihe von Anwendungen des weiten Feldes der Telemedizin (vgl. dazu näher unter 2.3) eröffnen auf breiter Front entsprechende Möglichkeiten, stellen aber gerade dadurch gar die Rolle des stationären Sektors im Gesundheitswesen selbst in Frage, denn es sind

"... auch Szenarien denkbar, in denen telemedizinische Vernetzungen zunehmend bisher stationär dominierte Versorgungsleistungen zumindest partiell mit Hilfe eigens zu diesem Zweck einzurichtender Service-Zentren substituieren könnten" (von der Schulenburg u.a. 1995, S. 91).

Der Telemedizin wird so recht einhellig eine goldene Zukunft zugeschrieben, die noch dazu durch die Möglichkeiten z.B. des ambulanten Operierens, die

sich beispielsweise aus der rasanten Entwicklung bei den sogenannten minimalinvasiven Verfahren (vgl. Busch, Engelhart 1996; Kistler 1995a; Kistler u.a. 1996) ableiten, verstärkt wird. Zumindest für den normalen Patienten sind kürzere Liegezeiten, gar eine vermiedene stationäre Einweisung und der zumindest On-line-Zugang zum 'wirklichen' Spezialisten auf dem jeweiligen Fachgebiet vielversprechende Argumente. Gleichzeitig verheißen sie Kosteneinsparungen und eine höhere Prozeß- und Ergebnisqualität, eben "... to improve the quality, accessibility and flexibility of health-care services" (European Commission 1994, S. 18). Dies sind zweifellos strategische Argumente für Kostenträger und Gesundheitspolitik.

"Vom integrierten Einsatz informatischer und telekommunikativer Techniken (Telematik) ist ein entscheidender Beitrag zur Umgestaltung der Versorgungsprozesse zu erwarten, und zwar sowohl der erzielten medizinischen Ergebnisse wie der zugrundeliegenden institutionellen Strukturen" (Sachverständigenrat 1995, S. 205).

In beiden hier angesprochenen Entwicklungslinien, einerseits der Umstrukturierung der Krankenhäuser (bzw. der Krankenhauslandschaft und des Gesundheitswesens überhaupt), andererseits der Telemedizin, grassiert jedenfalls Euphorie. Skeptische Stimmen, die mit Blick auf die Entstehungshintergründe dieser Entwicklungen fragen, ob der so eingeschlagene Weg der einzig mögliche und wirklich sinnvolle sei, und nach Steuerungsmöglichkeiten suchen, sind eher die seltene Ausnahme. Es finden sich zwar Fragen,

- ob alles, was im Produktionsbereich vorexerziert wird, auch übertragbar - und übertragenswert - wäre,¹ auf den Dienstleistungsbereich überhaupt (vgl. z.B. Lovelock 1992), auf den öffentlichen Sektor und auf den Krankenhausbereich im speziellen (vgl. z.B. Tegethoff, Wilkesmann 1995; Pfaff 1994);
- nach der Sinnhaftigkeit eines übertriebenen 'Schlankheitsideals'² in Unternehmen und Institutionen (vgl. z.B. Graff 1996; Naschold 1994, S. 395) und ähnlich - zaghaft - auch im Krankenhaus (vgl. z.B. KrankenhausTechnik 1996);

1 Wobei hier nicht darauf eingegangen werden soll, wie sehr die wissenschaftliche Debatte neue Randerscheinungen auch im Produktionsbereich etwa (noch) überbewertet und überinterpretiert (vgl. z.B. Pohlmann 1996).

2 "... Unternehmen brauchen nicht nur heute und morgen Gewinne, sie brauchen eine langfristig existenzsichernde Rentabilität. Und dazu brauchen sie vor allem eine langfristige Wachstumsstrategie. Dies ist mit Verschlankeung allein nicht zu schaffen. Das haben jüngste Untersuchungen gezeigt: Zahlreiche schlanke Unternehmen wachsen weniger, wagen weniger und weisen geringere Innovationsraten auf" (Rüttgers 1996, S. 366).

- ob alles, was telemedizinisch möglich oder zumindest von der Technik her denkbar ist, wirklich auch nötig oder ob oft auch eine einfachere Lösung genauso adäquat (vgl. z.B. Schwing 1996a, S. 42; Urban 1995, S. 268) bzw. noch ausreichend ist (vgl. Schwing 1996b);
- ob schließlich neben wirtschaftlichen Kalkülen³ nicht auch andere Bewertungsdimensionen (Patientenakzeptanz, Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter usw.) oder etwa juristische Aspekte in diesen Entwicklungen verstärkt Beachtung finden müssen (vgl. z.B. Kindler 1994; Preißler 1996; Zuck 1996a; Knorr 1995) und einer Dauerbeobachtung harren (vgl. Petermann, Sauter 1996, S. 41f.).

Ein Überblick über die tatsächliche bisherige Entwicklung des Outsourcing von Krankenhausabteilungen, konkrete Diffusions- und Bedarfsanalysen für die ganze Palette möglicher telemedizinischer Anwendungen oder gar tragfähige Kosten-Nutzen-Analysen derselben existieren aber nicht (vgl. Sachverständigenrat 1995, S. 207), selbst die vorliegenden Bestandsaufnahmen telemedizinischer Projekte bleiben noch sehr rudimentär und unvollständig (vgl. z.B. Deutsch 1996).

Der vorliegende Beitrag soll derartige Aspekte hinsichtlich der Frage nach dem Stand des Verhältnisses von Technikentwicklung und Unternehmensorganisation im Krankenhausbereich - mit besonderer Beachtung der Radiologie⁴ - diskutieren. Das Krankenhaus ist dabei ein Bereich, in dem offensichtlich gerade in allerjüngster Zeit die gesellschaftliche Modernisierung - oder das, was sich unter dem Label 'Umbau des Sozialstaats' als solche aus gibt - tiefe Spuren zu hinterlassen beginnt. Das Krankenhaus ist nämlich neben der - und nicht überschneidungsfrei zur - Selbstbeteiligung allein von seiner absoluten und relativen finanziellen Größenordnung her innerhalb des Gesundheitswesens einer der interessantesten Sektoren für Leistungseinschränkungen.

Dabei wird in der Tradition des Charakters der Arbeiten der vier beteiligten Institute als Berichterstattung, als Forschungsenquêteen auch an einigen Punkten explizit auf die Ergebnisse des Jahrbuches Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 - Schwerpunkt: Technik und Medizin - Bezug genommen (vgl. Jaufmann, Kistler 1994; Paul 1994). Es werden einige Trends aufgezeigt, aber auch die neuesten hier interessierenden Entwicklungen angesprochen, die

3 Das Kalkül kann dabei natürlich nicht nur ein betriebswirtschaftlich verengtes sein.

4 Diese ist nicht die einzige medizinische Disziplin mit starkem Technikbezug, für unser Thema aber die interessanteste - "The key aspect is that imaging for health care represents the most demanding user requirements, more so than in other domains. That means the demands for image processing, compression, storage, retrieval and communication are higher than in almost any other application domain" (Beolchi 1995, S. 1).

so sowohl die Verfahren der Medizintechnik als auch deren Anwendung in den sich wandelnden 'Organisationen' im Gesundheitswesen betreffen.⁵ Ein solches (Wieder-)Aufgreifen des Themas Medizintechnik rechtfertigt sich nicht nur aus der naheliegenden Kontrastierung zu den Technikentwicklungen bzw. Organisationsentwicklungen, die in den anderen Beiträgen in diesem Band mit Blick auf den sekundären Sektor angesprochen werden. Vielmehr sind die Umbrüche und 'Innovationen' in der Medizintechnik und ihren Rahmenbedingungen auch außerordentlich rasant,⁶ ja geradezu hektisch.

Außerdem geht es bei diesem Betrachtungsgegenstand um - was oft vergessen wird - einen der größten Wirtschaftsbereiche (vgl. Sachverständigenrat 1996, S. 213ff.; zur Medizintechnik speziell Bundesstelle für Außenhandelsinformation 1995). Das Argument stimmt nämlich - bei aller Doppelbödigkeit - schon:

"Wir haben mit dem Gesundheitswesen im allgemeinen und mit dem Krankenhaus im besonderen eine fast unbegrenzte Nachfrage, freisetzbare Kaufkraft in ausreichender Menge, eine entwicklungsfähige Leistungsbasis" (Münch 1996, S. 1).

Im folgenden wird zunächst der Untersuchungsbereich 'Krankenhaus' und einige seiner einschlägigen Probleme angesprochen (2.1.). Danach werden kurz das Leistungsgeschehen in der Radiologie sowie neue Trends in der Nutzung von Medizintechnik näher skizziert (2.2.). Abschnitt 2.3. schildert, was sich an Zukunftsvorstellungen mit der Telemedizin verbindet. Daran anschließend wird die Fokussierung der Analyse auf das 'Outsourcing' der Radiologie - die auch international (unter ganz verschiedenen Vorzeichen) im Fadenkreuz der gesundheitsökonomischen Debatten und der Diskussionen über Medizintechnik

5 "It is in fact sometimes difficult to identify whether technology leads to organisational change or the reverse" (Greenes, Baumann 1996, S. 466). Damit ist gleichzeitig die Bedeutung der einzelnen Versorgungssysteme bzw. -bereiche für den tatsächlichen Umgang mit medizintechnischen Entwicklungen unterhalb der Ebene der Gesundheitspolitik bzw. Technologiepolitik im Bereich von Medizintechnik angesprochen. So schreibt König zu recht - und über den Krankenhaussektor hinaus geltend: "Auf diese 'klinische Entscheidungsebene' kann die Bedarfsplanung kaum direkten Einfluß nehmen" (König 1993, S. 131).

6 Hier sollen nur einmal grob einige spektakuläre Grenzbereiche angedeutet werden: "Computergestützte Analysen, dreidimensionale Darstellung des Operationsgebietes, Operationscomputer, die die Aufsicht für den Eingriff übernehmen, werden zunehmend eingesetzt. Ferngesteuerte Mikroroboter, die in Organe und Arterien eingeführt werden und computer-assistierte Ferneingriffe mit Hilfe eines Makroroboters, um aus gesicherter Entfernung am Kriegssplatz Operationen durchzuführen, sind längst keine Utopie mehr" (Uranüs, Kraft-Kinz 1995, S. 439).

steht⁷ - erläutert und begründet sowie der Stand und die Probleme dieser Ausgliederungen im Bereich der Radiologie genannt (Abschnitt 3). Abschnitt 4 erläutert die Zusammenhänge von Outsourcing und Telemedizin näher und stellt die Frage nach zwingenden organisatorischen und technischen Voraussetzungen. Darüber hinaus resümiert Abschnitt 4 die Ergebnisse und fordert eine Diskussion über die Zukunft des Gesundheitssystems (nicht nur im Beispielbereich Radiologie), die einerseits weniger von Verwaltungslogiken bzw. einer unhinterfragten Marktideologie und andererseits auch nicht von einem blanken Technikdeterminismus geprägt sein sollte.

2. Umbrüche und die Hoffnungen auf neue Konzepte für das Krankenhaus der Zukunft

2.1. Das Krankenhaus – Gesundheitsproduktion unter unerfüllbaren Optimierungsbedingungen?

Die Krankenhäuser⁸ als Bestandteil der kurativen Versorgung im Gesundheitswesen sind

"Einrichtungen, die der Krankenhausbehandlung oder Geburtshilfe dienen, .. darauf eingerichtet sind, ... Krankheiten ... zu erkennen, zu heilen, ihre Verschlimmerung zu verhüten, Krankheitsbeschwerden zu lindern ... und in denen die Patienten untergebracht und gepflegt werden können" (§ 107(1) SGB V).

Sie sind in der aktuellen Diskussion 1996 besonders ins Visier der auf Ausgabenbegrenzung - bzw. genauer gesagt, auf stabile oder gar sinkende Krankenversicherungsbeiträge⁹ - abzielenden Gesundheitspolitik geraten. Neben dem verwaltungstechnischen Bereich werden vor allem Rationalisierungen "... im ökonomischen, im kaufmännischen, auch in der Betriebs- und Ablauforganisation, auch im Personaleinsatz" (Seehofer 1996, S. 61) für nötig erachtet.

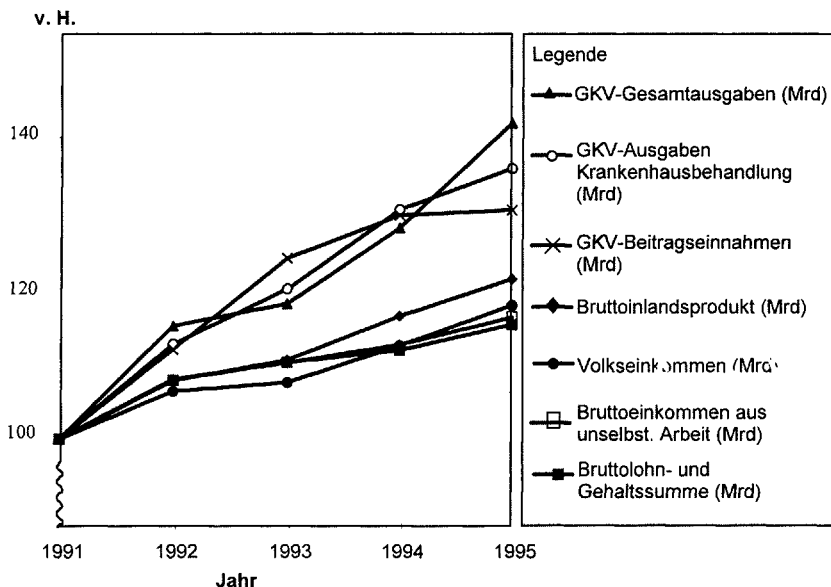
7 "With the escalating cost of care and the pervasive efforts to manage it, radiology has come under increasing scrutiny. The next decade will see continued efforts to determine the optimal use of imaging procedures" (Hillman u.a. 1995, S. 917). Unter Informations-/Kommunikationsaspekten gilt andererseits: "Radiology services pose one of the most difficult problems of information management because they generate large amounts of data and they must be managed rapidly" (Mun, Goeringer 1992, S. 166).

8 Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen verbleiben im folgenden außerhalb der Darstellung.

9 Auch weiterhin gilt, daß das Gerede von der 'Kostenexplosion im Gesundheitswesen' jeder Grundlage entbehrt (vgl. Jaufmann, Kistler 1994, S. 20f.). "Nicht die Medizin überlastet die Kassen, sondern Arbeitslosigkeit und die langen Finger der Politik" (Hoffmann 1996, S. 9; vgl. auch Kühn 1995).

Es ist hier nicht näher zu diskutieren, inwieweit die Krankenhausaussgaben in der Vergangenheit zu rasant oder doch nur in Maßen gestiegen sind bzw. ob die Ausgabenzuwächse gut begründbar sind (vgl. zu den diesbezüglichen Sichtweisen z.B. Regler 1995b; Merklein 1992, S. 92ff.). Auf jeden Fall ist ein starker Anstieg der Krankenhausaussgaben und Gesamtausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung feststellbar, der über den Zuwächsen der volkswirtschaftlichen bzw. einnahmeseitigen Indizes liegt (vgl. *Darstellung 1*).

Darstellung 1: Ausgewählte Gesundheitssystemindizes und volkswirtschaftliche Kennziffern 1991-1995



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: Deutsche Krankenhausgesellschaft 1996; Reister 1996b; Institut der Deutschen Wirtschaft 1996.

Festzuhalten bleiben zunächst einige Fakten:

- Erstens ist in der gegenwärtigen Zeit sicher nicht daran zu denken, daß in größerem Maße in der Wissenschaft diskutierte Mängel und Defizite im Krankenhaus, wie z.B. zu wenig Zeit der Ärzte und des Pflegepersonals für die persönliche Zuwendung gegenüber den Patienten, Überlastung des Personals (vgl. z.B. Badura u.a. 1993; European Foundation 1995), behoben werden könnten. Nicht alle wünschenswerten Verbesserungen wären alleine mit Geld erzielbar, aber fast alle kosten auch Geld - und das ist

nicht in Sicht. Andererseits zeigen die Mißerfolge von Kostendämpfungsbemühungen nicht nur in Deutschland (vgl. z.B. Antel u.a. 1995), daß es gegen die allfälligen Ausgabensteigerungen anscheinend kein Patentrezept gibt - ein Aspekt der mit Blick auf die ausgabensteigernden Effekte des demographischen Wandels und des (technischen) Fortschritts in der Medizin bisher nur von relativ geringer Bedeutung im Vergleich zu dem ist, was diesbezüglich in den nächsten Jahren oder Jahrzehnten bevorsteht (vgl. z.B. Köhler 1996).

- Zweitens ist zwar mit dem Gesundheitsstrukturgesetz 1993 und seither mit weiteren Gesetzen, Verordnungen und Gesetzesinitiativen einiges an 'Sparmaßnahmen' auf den Weg gebracht. So ist von den Sonderentgelten und Fallpauschalen, dem System von Abteilungs- und Basispflegesätzen etc. eine zumindest ansatzweise Abkehr von den bisherigen ökonomisch fragwürdigen tagesgleichen Pflegesätzen im Gange (vgl. Nagel, Pfaff 1996). Auch die Versuche einer stärkeren Vernetzung von ambulantem, stationärem Sektor und weiteren Versorgungssystemen (z.B. ambulantes Operieren, vor- und nachstationäre Diagnostik/Behandlung etc.) weisen sicherlich in die richtige Richtung (vgl. Busch, Engelhart 1996); im einzelnen sind aber die Auswirkungen dieser Maßnahmen noch sehr unsicher und kontraproduktive Effekte¹⁰ nicht auszuschließen (vgl. detailliert Pfaff, Wassener 1995).
- Drittens sind alle Reformen insoweit fraglich - und auch schwer bewertbar - geworden, als den eben genannten neuen ökonomischen Steuerungsansätzen wiederum Budgetdeckel aufgestülpt wurden, die die Bemühungen um mehr Kosten- und Abrechnungsdifferenzierung wieder einzuschränken drohen, von den Ineffektivitäten sich dauernd ändernder Vorgaben einmal ganz abgesehen: "Die eingetretene Gesetzgebungshektik birgt, insbesondere was die Qualität der Gesetzgebung betrifft, eine Reihe von Risiken" (Boschke 1996, S. 68).

Hier ist nochmals darauf hinzuweisen, daß das Krankenhauswesen eine in jeder Hinsicht erhebliche Größenordnung hat (vgl. zum Folgenden und mit Differenzierungen nach Bundesländern, Krankenhaustypen etc. Bundesministerium für Gesundheit 1995; Deutsche Krankenhausgesellschaft 1996; Nagel, Pfaff 1996; Statistisches Bundesamt 1995; Reister 1995; 1996a, 1996b; Monka 1995):

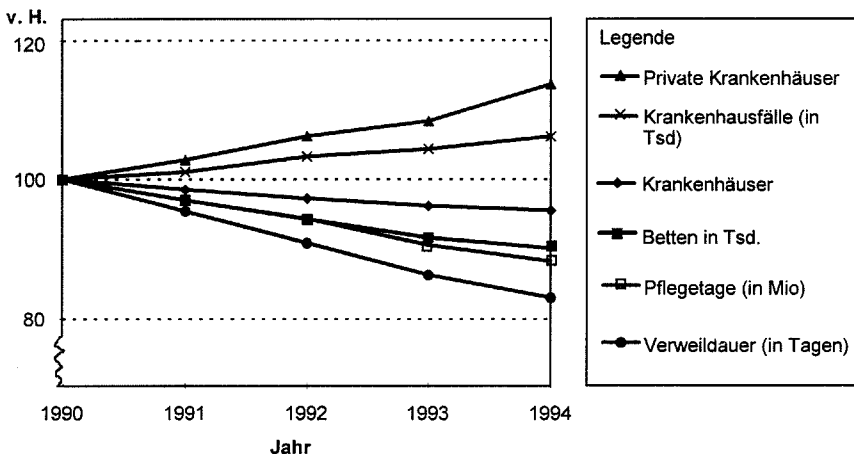
10 So liegen z.B. aus den USA Erfahrungen vor, daß Fallpauschalen zur Patientenselektion führen und daß eine dem Auftrag zur flächendeckenden Sicherstellung der Patientenversorgung zuwiderlaufende Spezialisierung auf 'lukrative, einzelne Leistungen' bevorstehen könnte (vgl. z.B. Düllings 1995a; Lauterbach, Arnold 1995).

1994 wurden gut 14,3 Mio. Patienten (Fälle)¹¹ in den 2.337 Krankenhäusern mit insgesamt 618.176 Betten behandelt. Bei einem leicht rückläufigen Bettenbestand in den letzten Jahren ist die Verweildauer erheblich gesunken, die Zahl der stationär versorgten Patienten dagegen leicht gestiegen¹². Die Zahl der Kurzlieger (Verweildauer ein bis drei Tage) nimmt zu, ebenfalls die der ambulanten Operationen sowie der vor- und nachstationären Behandlungen - allerdings noch auf recht niedrigem Niveau. Die Kapazitätsauslastung im Sinne der Bettenbelegung lag 1994 bei 82%. Im Jahr 1994 wurden - mit steigender Tendenz¹³ - rd. 100 Mrd. DM für stationäre Versorgung bzw. Krankenhäuser ausgegeben. Dies ist in der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes rund ein Drittel der Gesamtausgaben für Gesundheit und wird wiederum zu rund drei Viertel von der gesetzlichen Krankenversicherung getragen.¹⁴ Die Gesamtkosten je Pfl egetag beliefen sich auf 519 DM (Fallkosten: 6.027 DM); ca. zwei Drittel davon waren Personal-, ein Drittel Sachkosten. Bei einer Personaldichte von ca. 1,7 Vollkraftäquivalenten je belegtem Bett entspricht die Zahl der Beschäftigten in den Krankenhäusern ca. 880.000 Vollzeiterwerbstätigen. Eine Personalzunahme verzeichnete dabei vor allem die Pflege, weniger der ärztliche Bereich; leichte Personalrückgänge ergaben sich z.B. im Wirtschafts- und Versorgungsdienst und auch im medizinisch-technischen Dienst. Von den 2.337 Krankenhäusern - ohne die Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen - im Jahr 1994 waren 876 öffentlich (Zahl nimmt ab), 848 freigemeinnützig und 365 (Zahl nimmt zu) privat. Hinzukommen 248 nicht nach Trägerschaft differenzierbare Krankenhäuser mit ausschließlich psychiatrischen/neurologischen Betten.

Seit dem Gesundheitsstrukturgesetz von 1993 weist der Weg - wenn auch durch die inzwischen novellierte Bundespflegesatzverordnung wieder etwas verwässert (vgl. Knieps 1995, S. 32) - in Richtung einer monistischen und lei-

-
- 11 Ohne Tages- und Nachtkliniken und ohne Krankenhäuser mit ausschließlich psychiatrischen und neurologischen Betten (dort rund 290.000 Fälle).
 - 12 Auch neuere Zahlen auf der Grundlage einer stichprobenbasierten Mitgliederumfrage der Deutschen Krankenhausgesellschaft zeigen, daß diese Trends seither anhalten (vgl. Düllings 1995b).
 - 13 Eine wirkliche (anhaltende?) Abschwächung dieser Entwicklung ist erst 1996 zu verzeichnen.
 - 14 Die Kosten des stationären Sektors sind in den 70er Jahren sehr stark angestiegen - wegen eines auch deutlichen Nachholbedarfs und insofern durchaus, etwa im Rahmen des Krankenhausfinanzierungsgesetzes von 1972 (KHG), bewußt in Kauf genommen. Sie steigen im Trend seither fast kontinuierlich stärker als die gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten, die einnahmenbestimmenden Grundlöhne und die Ausgabenzuwächse im ambulanten Sektor (vgl. z.B. Pfaff, Wassener 1995, S. 52ff.; Sachverständigenrat 1994, S. 286ff.).

Darstellung 2: Ausgewählte Krankenhausindizes 1991-1995



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: Deutsche Krankenhausgesellschaft 1996; Reister 1996b.

stungsbezogenen Finanzierung der Krankenhäuser, und auch ein Trend zum verstärkten privaten Kapitalengagement und bei den unter öffentlichem Recht geführten Häusern eine Tendenz zu verwaltungsgelösten Rechtsformen und Managements zeichnet sich ab. Bei aller herrschenden und in letzter Zeit zunehmenden Unklarheit und Unsicherheit über die Weiterentwicklung des Gesundheitswesens¹⁵ und hier besonders der Rolle des stationären Sektors kann davon ausgegangen werden, daß zumindest folgende Entwicklungslinien diesen Bereich auf absehbare Zeit prägen werden:

- ein verstärkter Zwang zur sparsamen und effizienten Mittelverwendung, Investitionsstaus und Budgetbegrenzungen,
- ein zunehmender Wettbewerb der Krankenhäuser untereinander und mit anderen Versorgungsbereichen,
- eine durch Technisierung und Spezialisierung vorangetriebene Komplexitätszunahme im Management des Systems Krankenhaus und im Spektrum der produzierten Dienstleistungen.

Das Krankenhaus ist dabei schon seit längerem auf dem Weg weg von der Krankenverwahr- und -heilungsanstalt mit ihrem "... kasernen- oder gefängnis-

15 Dies gilt auch in anderen Ländern (vgl. Sakellarides u.a. 1996), wobei in diesem Bereich der Widerstand gegen z.B. (EU-)Vereinheitlichungen besonders ausgeprägt ist (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 1996).

ähnlichen Klima" (Kalvelage 1992, S. 1206), das lange das Krankenhaus (vgl. zu den Ursprüngen und Umbrüchen Foucault 1973; zur - auch technikbezogenen - Entwicklung Howell 1995; zur Gegenwart: Badura u.a. 1993), den Umgang mit den Kranken, mit der Krankheit, aber auch z.B. mit dem Personal geprägt hat.¹⁶ Bestimmte Grundelemente der Vergangenheit (Pflegekassen, Chefarztssystem, Kameralistik usw.) haben aber dennoch mehr als ihre Spuren hinterlassen und etwa auch dazu geführt, daß Krankenhausbetriebe "... bisher lediglich Rechnung in der herkömmlichen Form entweder der öffentlichen Verwaltung oder der privaten Erwerbswirtschaft ..." legen, sie "... ermitteln mithin ein kamerales oder kaufmännisches Betriebsergebnis" (Eichhorn 1991, S. 45). Von einer modernen Unternehmensorganisation und -führung sind die Krankenhäuser damit noch weit entfernt. Allerdings ist an dieser Stelle auch zu überlegen, ob ökonomische Kriterien und Antworten im Gesundheitsbereich überhaupt und vor allem für das Krankenhaus die alleinige Richtschnur sein können (vgl. dazu Westphal 1996).

"Die in den Wettbewerb gestellten Gesundheitsanbieter sind zur 'richtigen' Ausgestaltung des Versorgungssystems weder berechtigt noch in der Lage ... Auch die Krankenhäuser wären in der Zukunft überfordert. Wer im Wettbewerb bestehen soll, verfolgt zu Recht partikuläre Ziele" (Lohmann, Mellmann 1995, S. 291).

Dies ist ein Dilemma, das im Grundsatz bereits im Krankenhausfinanzierungsgesetz festgeschrieben ist:

"Zweck dieses Gesetzes ist die wirtschaftliche Sicherung der Krankenhäuser, um eine bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit leistungsfähigen, eigenverantwortlich wirtschaftenden Krankenhäusern zu gewährleisten und zu sozial tragbaren Pflegesätzen beizutragen" (§ 1 KHG).

Es stellt sich die Frage, inwieweit unter diesen Rand- bzw. Optimierungsbedingungen eine zumindest partielle Zielantinomie¹⁷ nicht vorprogrammiert ist, inwieweit 'Lean Service' im Krankenhaus also möglich wäre oder fundamental externen Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen widerspricht (Wirtschaftlichkeit versus Bedarfsgerechtigkeit). Jedenfalls sind Gesamtkonzepte statt hektischer Notoperationen nötig (vgl. Einwig 1996). Die 'bedarfsgerechte Versorgung' ist

16 "Charakteristisch für das Krankenhaus sind zum Zeitpunkt seiner historischen Entstehung folgende Ordnungsprinzipien: der Ausschluß der Öffentlichkeit und jeglicher externer Kontrolle; ein Gehorsam erzwingendes, straffes Reglement; eine Observationsatmosphäre, in der eine schonungslose Untersuchung der Körperbeschaffenheit stattfindet ..." (Kalvelage 1992, S. 1206).

17 Vgl. zur Ökonomisierung des Gesundheitsbereiches - aus der sich die geforderte Verbetrieblichung des Krankenhauses ableitet - genereller z.B. Kühn 1996 und mit dezidiertem Blick auf die USA Reinhardt 1996.

dabei sicherlich der zentrale Punkt, hinter dem alle anderen Streitpunkte etwa im Kontext von Privatisierung zurückstehen müssen und der auch durch Einzelbeispiele erfolgreicher Privatisierung (vgl. z.B. Imdahl 1993, S. 141; Barth 1996; Baumgarten 1996) nicht beantwortet werden kann, solange es eben um Einzelbeispiele geht bzw. solange die Krankenhausplanung und die Politik der Kassen - wenn auch vielleicht suboptimal, aber immerhin - die Balance austariert.

2.2. *Die wundersame Bildvermehrung – Radiologie zwischen medizinisch-technischem Fortschritt und ökonomischer Fehlsteuerung*

Eine derjenigen medizinischen Disziplinen, die unter dem o.g. Wirtschaftlichkeitsaspekt sich immer stärkerer Kritik ausgesetzt sieht, ist die Radiologie. Von allen einzelnen Zielen beispielsweise, die der Sachverständigenrat für die Konzentrierte Aktion im Gesundheitswesen für eine bessere Integration ambulanter und stationärer (fach-)ärztlicher Versorgung unter Versorgungs- und Finanzierungsaspekten benennt, setzt er "die Vermeidung von unnötigen Parallel- und Doppeluntersuchungen" an die erste Stelle (vgl. Sachverständigenrat 1995, S. 160). Wenn es um die Frage nach Bereichen, in denen Einsparungen durch Rationalisierungsbemühungen im Gesundheitswesen diskutiert werden - die Rationierungen in jedem Fall vorzuziehen wären -, geht, rücken die Doppeluntersuchungen, rückt die Radiologie immer wieder in den Vordergrund (vgl. z.B. Seehofer 1995, S. 147):

"Ein ungelöstes Problem stellt die Beurteilung der Rechtfertigung der Indikation von Röntgenuntersuchungen und Computer-Tomographien dar. Da man davon ausgehen kann, daß 20 bis 30% und mehr der Untersuchungen keine Informationen zu Diagnostik und Therapie beitragen, verdient dieses Problem bei aller Schwierigkeit in Zukunft besondere Beachtung" (Stender, Saure 1995, S. 114).

Die Radiologie ist - neben der Anwendung gentechnologischer Methoden in der Humanmedizin (vgl. Beck-Gernsheim 1995) - sicherlich eine der 'Inkarnationen' des technischen Fortschritts in der Medizin. Hier sind in den letzten Jahren die Neuerungen besonders häufig, schnell und ohne vorherige Technikfolgenabschätzung erfolgt. Hier war der 'push' durch die Industrie besonders markant und hier hat - entgegen jeder Bedarfsplanung - die Diffusion der einschlägigen Großgeräte massivste Formen angenommen (vgl. näher Jaufmann, Kistler 1994)¹⁸ - der Einsatz erfolgt über weite Strecken additiv und nicht

18 Die im Jahrbuch '94 aufgezeigten Tendenzen bei den Großgeräten haben sich eindeutig fortgesetzt (vgl. z.B. Brucknerberger 1996a). Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß der dortige (vgl. Jaufmann, Kistler 1994, S. 93) Hinweis auf das kostensteigernde

substitutiv, eine 'Sättigungsgrenze' für radiologische Leistungen ist nicht in Sicht.

Was wir schon 1994 beklagt haben, der höchst heterogene, unverbundene und teils unzugängliche Datenbestand im Bereich der Technik in der Medizin, hat sich seither nicht wesentlich gebessert. Dies gilt trotz der neuen Krankenhausstatistik (vgl. Reister 1996a) gerade auch für den stationären Bereich. Von da her ist es an dieser Stelle - ähnlich den Problemen in der Industriesoziologie bei der tatsächlichen Beschreibung der Verbreitung neuer Produktionsmethoden, Organisationskonzepte etc. - recht schwer, den quantitativen Rahmen der stationären und ambulanten Radiologie vollständig darzustellen. Einige Zahlen und Zeitreihen sollen im folgenden das Problemfeld skizzieren.

"In 818 Krankenhäusern gab es (1994, d.V.) spezielle nicht bettenführende Fachabteilungen für Radiologie und in 331 für Nuklearmedizin" (Reister 1996a, S. 387). 1995 wurden in Deutschland 1.884 niedergelassene Radiologen als Vertragsärzte gezählt sowie 2.996 Radiologen im stationären Bereich. Die Zahl der ermächtigten Radiologen lag 1994 bei 824 (vgl. Deutsche Krankenhausgesellschaft 1996, S. 50, 52). Neben diesen Vollradiologen werden entsprechende Verfahren von einer unbekannten Zahl von Ärzten anderer Fachgebiete (Teilradiologen) in Krankenhäusern und freien Praxen mit entsprechender Zusatzqualifikation angewandt.¹⁹

Darstellung 3 gibt einen Eindruck²⁰ über die Verteilung der zum 1.1.1996 betriebenen Großgeräte in Deutschland auf Krankenhäuser und Praxen, von denen ein großer Teil primär oder fast (noch) ausschließlich in den Händen von Radiologen ist (CT bzw. MR). *Darstellung 4* demonstriert die zwar in den

Wachstumspotential der vielen kleineren technischen Geräte in der Medizin nach den vorliegenden Zahlen - auch - noch an Bedeutung gewonnen hat. So hat die Häufigkeit der herkömmlichen Röntgenuntersuchungen trotz der konkurrierenden neuen Verfahren weiter zugenommen, und die Sonographie boomt weiterhin.

19 "Die verschiedenen Fachärzte sind sehr unterschiedlich an der Durchführung von Röntgenuntersuchungen beteiligt. In der Kassenambulanz kommt der größte Anteil (31%) den Orthopäden zu, gefolgt von den Radiologen (26%), den Internisten (12%), den Chirurgen (11%) und den Urologen (5%). Die restlichen 15% verteilen sich auf weitere Facharztgruppen" (Bauer 1995b, S. 107).

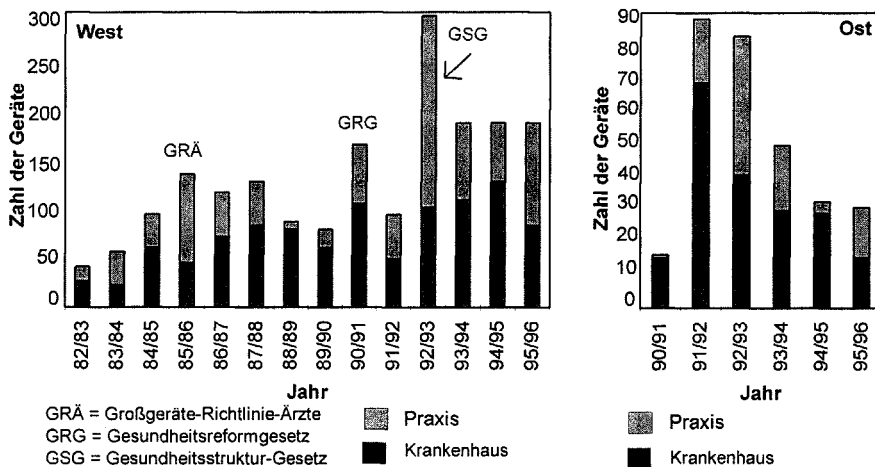
20 Die an anderer Stelle (vgl. Jaufmann, Kistler 1994, S. 55ff.) vorgebrachten großen Vorbehalte gegenüber den vorliegenden Zahlen gelten nur leicht abgeschwächt weiter - die Datenlage bessert sich nur sehr zögernd. So liegen z.B. auch keine vernünftigen aktuellen Zahlen über den Bestand an konventionellen Röntgengeräten in Krankenhäusern und Praxen vor. Nach Zahlen von 1991 existierten in öffentlichen Einrichtungen in Deutschland ca. 8.500 Röntgengeneratoren, ca. 3.600 Durchleuchtungs- und ca. 7.900 Spezial-Röntgengeräte (vgl. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie 1992, Anhang 1).

Darstellung 3: Am 01.01.1996 in Deutschland betriebene Großgeräte nach Versorgungssektoren

	alte Bundesländer betriebene Geräte		neue Bundesländer Genehmigung		Deutschland betriebene Geräte	
	Krankenhaus	Praxis	Krankenhaus	Praxis	Krankenhaus	Praxis
Linksherzkatheter-Meßplätze	274	43	36	4	310	47
Computer-Tomographie-Geräte	614	525	139	66	753	591
Magnet-Resonanz-Geräte	195	219	29	22	224	241
Positronenemissionstomographen	18	3	1	0	19	3
Linearbeschleuniger	204	19	36	0	240	19
Tele-Cobalt-Geräte	101	14	9	0	110	14
Hochvolttherapie-Geräte	305	33	45	0	350	33
Lithotripter	95	11	29	0	124	11
Summe	1.501	834	279	92	1.780	926

Quelle: Bruckenberg 1996a, S. 29.

Darstellung 4: Jährliche Zunahme der betriebenen Großgeräte in den alten und neuen Bundesländern



Quelle: Bruckenberg 1996a, S. 30 und 31.

letzten Jahren - nach dem Gesundheitsstrukturgesetz von 1993 - wieder leicht abgeflachten, aber immer noch enormen Zuwächse an solchen Geräten in den alten und neuen Bundesländern.

Wichtiger als die Diffusion von Geräten ist - obwohl damit natürlich eng und zumindest im vertragsärztlichen Bereich wegen des Zwangs zur Amortisierung unmittelbar zusammenhängend - die Zahl der Anwendungen der medizinischen Apparate. Auch hier bestehen erhebliche Daten- und Transparenzprobleme (vgl. Bauer u.a. 1995a, S. 165ff.); so beginnt die entsprechende Dokumentation in den Krankenhäusern erst langsam, im vertragsärztlichen Bereich erweist es sich als äußerst mühsam, von den kassen(zahn)ärztlichen Bundesvereinigungen²¹ Daten über das Leistungs- bzw., genauer gesagt, über das Abrechnungsgeschehen zu erhalten. *Darstellung 5* gibt die im Auftrag der Strahlenschutzkommission ermittelten jahresdurchschnittlichen Häufigkeiten von

Darstellung 5: Jährliche Häufigkeit von Röntgenuntersuchungen in den alten Bundesländern 1990-1992 (Angaben in Tausend)

Untersuchungsstellen	Untersuchungen in Tausend jährlich
Ambulante kurative Medizin, davon:	60.500
Kassenpatienten Humanmedizin	47.300
Kassenpatienten Zahnmedizin	18.800
Privatpatienten Humanmedizin	6.700
Privatpatienten Zahnmedizin	2.800
Arbeits-/Schulunfälle	2.400
Stationäre Krankenversorgung	
Akutkrankenhäuser (> 50 Betten)	15.600
Akutkrankenhäuser (< 50 Betten)	300
Sonderkrankenhäuser	2.300
Sonstige Röntgenstellen	
Bundeswehr	500
Gesundheitsämter	1.200
Arbeits-/Vorsorgemedizin	200
Sonstiges	600

Quelle: Bauer u.a. 1995a, S. 166.

Röntgenuntersuchungen zu Beginn dieses Jahrzehnts in den alten Ländern wieder. Deutlich wird, daß auch unter Außerachtlassung der Zahnmedizin der Schwerpunkt des Röntgens eindeutig im ambulanten Bereich liegt. Zusätzlich ist zu beachten:

- 21 Dies ist eine eigentlich bemerkenswerte Tatsache, da es sich dabei immerhin um Körperschaften des öffentlichen Rechts handelt.

"In den alten Bundesländern wurden im Jahresdurchschnitt 1988 bis 1990 bzw. 1990 allein jährlich 88 Mio. Röntgenuntersuchungen durchgeführt. Für 1990/92 ergab sich eine Zahl von 98,7 Mio. Untersuchungen pro Jahr" (ebd., S. 168).²²

Das Wachstum des Röntgens hält auch hundert Jahre nach seiner Entdeckung munter an, und dies trotz der inzwischen breit etablierten 'alternativen' bildgebenden Diagnoseverfahren (vgl. *Darstellung 6*). Beachtenswert an dieser Darstellung sind trotz aller Probleme in den Datengrundlagen für unsere Zwecke

Darstellung 6: Jährliche Häufigkeit von alternativen Untersuchungsverfahren im Jahresmittel von 1990 bzw. 1992 in den alten Bundesländern, aufgegliedert nach Untersuchungsarten und Anwendungsbereichen (Anzahl in Tausend)

Untersuchungsart	Anzahl in Tausend			je 1.000 Einwohner
	ambulant	stationär	gesamt	
Sonographie	43.430	6.750	50.180	772
Oberbauch	13.810	3.690	17.500	269
Unterbauch	17.550	510	18.060	278
Mamma	1.520	30	1.550	24
Herz/Echokardiographie	1.510	1.250	2.760	42
Gefäße/Dopplersonographie	3.140	580	3.720	57
Sonstige	5.900	690	6.590	101
Endoskopie	8.830	2.010	10.840	167
Bronchoskopie	50	120	170	3
Ösophago-/Gastroskopie	1.400	870	2.270	35
Coloskopie	2.090	460	2.550	39
Zystoskopie	860	210	1.070	16
Arthroskopie	120	140	260	4
Sonstige	4.310	210	4.520	70
MR-Tomographie	440	30	470	7
Zentralnervensystem	300	15	315	5
Sonstige	140	15	155	2

Quelle: Bauer u.a. 1995a, S. 173.

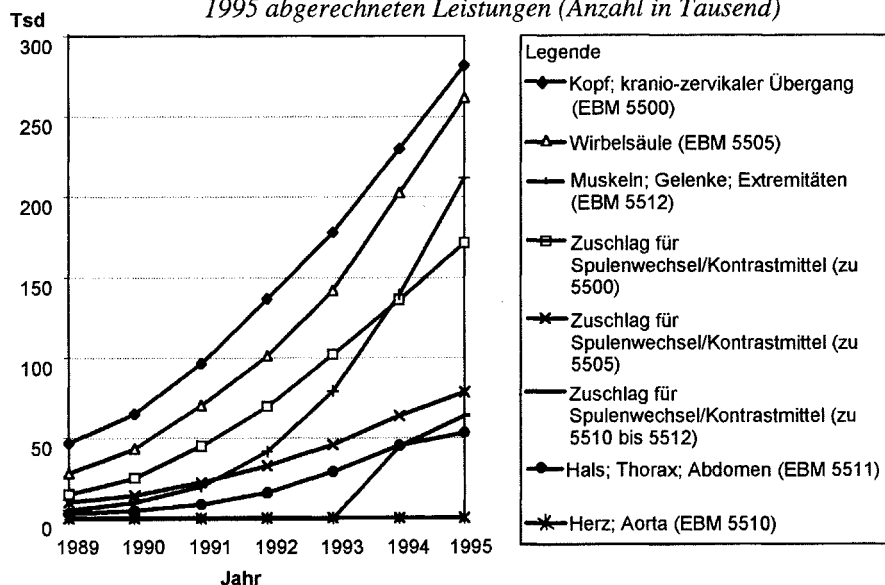
aber insbesondere die Angaben zur Kernspintomographie in den letzten Zeilen, die andeuten, daß die Untersuchungshäufigkeiten zwischen Krankenhäusern und dem ambulanten Bereich bei den modernen Verfahren wesentlich unglei-

22 "Auch bei einem langfristigen Vergleich läßt sich eine ständige Steigerung feststellen ... Die jetzt ... ermittelten und oben dargestellten Zahlen ergeben ... für 1992 1.520 Untersuchungen pro 1.000 Einwohner und Jahr, was einer Steigerung gegenüber 1978 um fast 60% entspricht" (Bauer u.a. 1995a, S. 171).

cher verteilt sind als die Geräteinstallationen. Im ambulanten Bereich werden die Geräte stärker ausgelastet (so eine volkswirtschaftlich optimistische, euphemistische Interpretation); oder umgekehrt, in pessimistischer Interpretation: Dort wird tomographiert, was das Zeug hält, um eine hohe Auslastung der Geräte und des 'Patientengutes' zu erreichen. Dafür, daß dem so ist, sprechen zumindest die Zahlen aus der Frequenzstatistik der kassenärztlichen Versorgung, aus der hier nur drei Beispiele wiedergegeben werden sollen. Sie zeigen, daß die Befürchtung in bezug auf die medizintechnischen Neuerungen sehr schnell eingetreten ist, nämlich "... daß zumindest ein guter Teil von ihnen mit erheblichen Kosten verbunden *und* der erwartbare Substitutionseffekt nicht übermäßig groß sein wird" (Jaufmann, Kistler 1994, S. 111), bzw. "... daß der eigentliche Kostenschub durch die modernen Medizintechnologien wohl erst noch bevorsteht" (ebd., S. 114).

Darstellung 7 belegt für die Kernspintomographie im Bereich der kassenärztlichen Versorgung die weiterhin explosionsartigen Zuwächse, die darauf hinweisen, "... daß ein (möglicher) Rückgang bei anderen Leistungen durch einen überproportionalen Anstieg der neuen Verfahren begleitet wird" (Knie-sche, Schröder 1995, S. 2). *Darstellung 8* zeigt gleiches für die Computertomo-

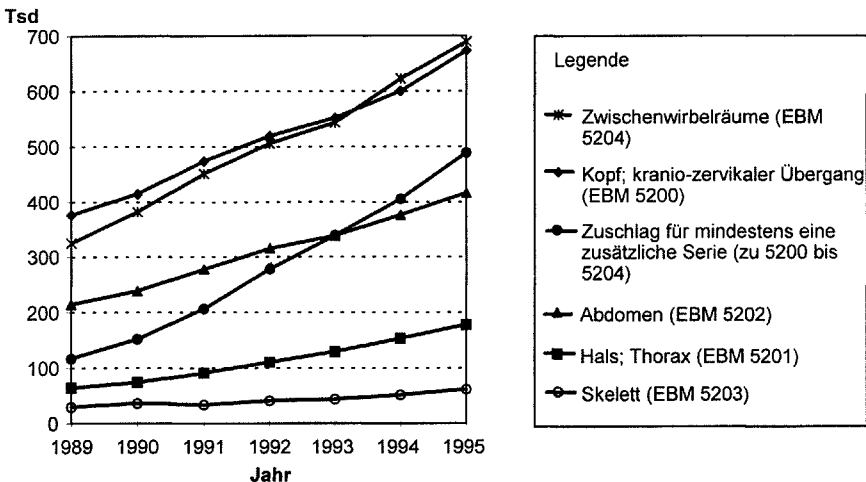
Darstellung 7: Die 'Explosion' kernspintomographischer Leistungen. Zahl der in der kassenärztlichen Versorgung zwischen 1989 und 1995 abgerechneten Leistungen (Anzahl in Tausend)



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: GKV-Frequenzstatistik, versch. Jg.

graphie - nämlich die anhaltend rasante Ausbreitung der Anwendung der modernen bildgebenden Großgeräte. Dies gilt ähnlich für andere neue Verfahren (vgl. Kistler u.a. 1996); auch wenn in einzelnen Bereichen tatsächlich Substitutionseffekte feststellbar sind, wie beim gastroenterologischen Röntgen, oder die Leistungszunahme bei einzelnen (umstrittenen) Verfahren ein Ende gefunden hat, wie bei der Osteodensitometrie (vgl. Kistler 1995c), verliert das häufig vorgebrachte Argument vom eigentlich doch noch geringen Anteil der modernen Verfahren an den gesamten Gesundheitsausgaben immer mehr seine Berechtigung. *Darstellung 9* zeigt abschließend aus den jährlichen Abrechnungsstichproben des Verbandes der privaten Krankenversicherer für die Kernspintomographie und die CT die Zunahme der in den Stichproben erfaßten Abrechnungen für diese Leistungsziffern aus dem stationären und dem ambulanten Bereich. Auch wenn diese Zahlen erheblichen Stichprobenfehlern unterliegen sollten, weswegen hier auf eine Hochrechnung verzichtet wird, sind die Tendenzen doch wiederum, in diesem Fall für die knapp 10% Privatversicherten in der Bevölkerung, eindeutig.

Darstellung 8: Der Boom der Computertomographie ist ungebrochen. Zahl der in der kassenärztlichen Versorgung zwischen 1989 und 1995 abgerechneten Leistungen (Anzahl in Tausend)



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: GKV-Frequenzstatistik, versch. Jg.

Darstellung 9: Anzahl der Abrechnungen für MR- und CT-Leistungen im ambulanten und stationären Bereich in den PKV-Stichproben (Zahl der Leistungen)

GOÄ-Ziffer	Kurzbezeichnung		Zahl der Leistungen				
			1990	1991	1992	1993	1994
6100	Kernspintomographie	ambulant	23	39	56	87	122
		stationär	21	30	28	39	43
		insgesamt	44	69	84	126	165
5343	Computertomographie des Kopfes	ambulant	38	61	70	56	65
		stationär	115	91	112	119	129
		insgesamt	179	152	182	175	194
5344	Computertomographie des Körpers	ambulant	69	112	100	102	140
		stationär	110	143	140	168	190
		insgesamt	179	255	240	270	330

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: PKV-Abrechnungsstichproben, versch. Jg.

Als Zwischenfazit läßt sich festhalten, daß die neuen (vgl. Jaufmann, Kistler 1994, S. 37) Verfahren MR und CT, aber auch andere wie die nuklearmedizinische Positronenemissionstomographie oder auch moderne Varianten in der Sonographie und Endoskopie, sich in den letzten beiden Jahren massiv weiter verbreitet haben. Gleichzeitig steigt in den Kliniken der Hochleistungsmedizin die Differenzierung und Diversifizierung dieser Technologien in immer neue medizinische Anwendungsbereiche hinein - die Experimentierphase ist noch lange nicht abgeschlossen, und doch zeichnen sich für viele Indikationen schon zusätzliche oder zumindest erweiterte Möglichkeiten ab.

Dabei wird die Konkurrenz zwischen Radiologen und Teilradiologen offensichtlich stärker, was weiter zu Leistungsausweitungen beiträgt.²³ Daß die festgestellten Leistungsexplosionen wirklich alle medizinisch gerechtfertigt wären, wird inzwischen allenfalls noch von Geräteherstellern behauptet. Radiologen selbst sprechen von nicht indizierten Mengenausweitungen, falschen Indikationsstellungen und ungeeigneten Untersuchungsstrategien, die zu zahlreichen

23 Dies ist strukturell nicht neu (vgl. Stiles, Belt 1991; Hall 1976) und außerdem keine Besonderheit des deutschen Gesundheitswesens (vgl. z.B. Sunshine u.a. 1993); die ausländischen Erfahrungen zeigen auch, daß entsprechende Maßnahmen des Gegensteuerns zumindest in eher marktlich organisierten Gesundheitssystemen kaum funktionieren (vgl. z.B. Hillman u.a. 1995). Inwieweit Erfolge der Einschränkung überflüssiger radiologischer Untersuchungen im eher staatlichen britischen Gesundheitssystem (ohne Einzelleistungsvergütung) Anfang der 90er Jahre übertragbar wären, muß erst noch näher geprüft werden (vgl. Sachverständigenrat 1996, S. 187f.).

Wiederholungsuntersuchungen führten (vgl. Gerhardt 1994, S. 130f.). Dies und noch mehr die häufigen Doppeluntersuchungen bei Arztwechsel und vor allem beim Übergang zwischen ambulantem und stationärem Sektor sind neben der überhaupt immer größer werdenden Zahl von Untersuchungen/Informationen, die verarbeitet, gespeichert und jederzeit abrufbar gemacht werden sollen, die Auslöser für die Hoffnungen in die Telemedizin. Mit diesem Lösungsvorschlag, Probleme der hochtechnisierten Medizin durch Technik, auf technischem Weg zu lösen, darf jedenfalls nicht übersehen werden, daß nicht die Medizintechnik an sich, sondern ihre unspezifische, übermäßige Anwendung der Problemfaktor ist (vgl. Jaufmann, Kistler 1994, S. 109):

"Nicht die Hochleistungsmedizin mit technisch aufwendigen Systemen oder Verfahren hat die Kostenexplosion im Gesundheitswesen ausgelöst, sondern fehlende Gesamtkonzepte (vor allen Dingen zur Verhinderung bzw. Behandlung von Volkskrankheiten) sowie betriebs- und volkswirtschaftliche Managementfehler" (Grönemeyer u.a. 1995, S. 36).

2.3. *Telemedizin – Gegenstand und Bezug zum 'schlanken Krankenhaus'*

Eine wesentliche Möglichkeit zur Effektivierung des Krankenhauses - bzw. des Gesundheitswesens generell - wird heute in der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien gesehen, wobei jenseits der High-Tech-Diagnose- und Therapiegeräte dem Gesundheitsbereich häufig eine bisher eher rückständige Entwicklung attestiert wird (vgl. z.B. Hendee 1992, S. 135; Brauer 1992).²⁴ Dies liegt auch nahe, bedenkt man z.B. nur die durch die Spezialisierung in der Medizin bedingten Diversifizierungen in den Behandlungsabläufen, die nicht zuletzt durch die technischen Neuerungen bedingte Informationsfülle vor allem im diagnostischen Bereich und die vielfältigen internen und externen Schnittstellen, die zwischen Krankenhausbehandlung und anderen Versorgungssystemen bzw. dem Gesundheitssystem generell bestehen (vgl. z.B. Stehr 1995; Felix 1995).

Eine Hoffnung richtet sich dabei schon seit längerer Zeit, in den letzten Jahren jedoch zunehmend, auf 'die Telemedizin'. Dabei werden unter diesem Begriff sehr verschiedene Dinge gefaßt.²⁵ Insgesamt steht Telemedizin symbol-

24 So schreiben Knopp und Bock (1996, S. 92) mit Blick auf das Verhältnis von Radiologen zum Internet: "Selbst in unserem doch so techniknahen Fachgebiet herrscht große Unkenntnis, welche Möglichkeiten hier auf die radiologische Gemeinschaft zukommen".

25 Die folgende Nicht-Definition enthält mehr als ein Körnchen Wahrheit: "Daß es weder eine allgemein anerkannte Definition von Telemedizin noch übereinstimmende Konventionen über eine Abgrenzung des Gegenstandsbereichs gibt, ist nicht fehlenden Bemühungen oder fehlendem Interesse zuzuschreiben. Dies ist eher die Folge

haft für eine hoffnungsvolle Zukunftsentwicklung des Gesundheitswesens, in der breiten Öffentlichkeit besonders unter dem Aspekt der Erweiterung medizinischer Möglichkeiten:

"Telemedizin und Fernoperationen im virtuellen Raum, Gentherapie der Keimzellen und Nano-Roboter in der Blutbahn, menschliche Zuchtorgane vom Schwein und Mikrochip-Implantate - die Zukunft der Medizin hat begonnen" (Albrecht 1996, S. 73).

In der Politik bestimmen Kosteneinsparungserwartungen das positive Image mit:

"Die Telemedizin erlaubt den Fernzugriff zu Daten der Gesundheitsvorsorge und der Gesundheitsfürsorge. Damit läßt sich eine dem Patienten dienende umfassende Diagnose und zuverlässige Therapie unter begrenzten Kosten realisieren" (Der Rat für Forschung, Technologie und Innovation 1995, S. 20).

Doch es geht nicht allein um den medizinischen Part:

"Im Laufe der Jahre wurde klar, daß die Telekommunikation rein medizinischer Daten, zum Beispiel von Röntgenbildern für Diagnose oder Lehre und Ausbildung, ergänzt werden muß um die dem Patienten insgesamt umfassenden Daten einschließlich der zugehörigen Verwaltungsunterlagen ... Telemedizin muß deshalb heute als Telematik in der Medizin oder als Medizin-Telematik verstanden werden" (Hultzsich 1995, S. 3.1f.).

Die Definition der Telekom lautet dabei:

"'Telemedizin' bezeichnet die durch Telekommunikation entstehenden Ergänzungsdienste für die medizinische Versorgung unter Zuhilfenahme von informationstechnischen Mitteln. Sie hat zum Ziel, die medizinische Arbeit direkt zu unterstützen und für den Arzt und den Patienten eine einzige, multimediale Dokumentation der medizinischen und administrativen Inhalte der Versorgung herzustellen, die bei entsprechender Autorisierung zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar sind" (ebd., S. A 2).

Einmal abgesehen davon, daß hier als potentielle Nutznießer erstaunlicherweise die Kostenträger/Kassen und die Gesundheitspolitik nicht genannt werden, sind dieser Definition in jedem Fall doch die Aspekte der Telechirurgie, der technischen Unterstützung gerade in der interventionellen Medizin und der Anwendungen in der Aus- und Weiterbildung von Medizinern (bis hin zu Virtual-Reality-Simulationen; vgl. Satava 1995a; Berlage 1996) hinzuzufügen; einerseits weil darin besonders spektakuläre Fortschritte in der Medizin durch tele-

einer dynamischen Entwicklung ständiger technischer und anwendungsspezifischer Aufwärtstransformationen, die jeden allzu detaillierten Abgrenzungsversuch schon zum Zeitpunkt seiner Formulierung absehbar fragwürdig werden läßt" (v.d. Schulenburg u.a. 1995, S. 14).

matische Medizintechnik liegen, andererseits aber weil speziell in diese Richtungen vielfältigste Entwicklungsbemühungen (vgl. z.B. Satava 1993; Satava u.a. 1995b) wie auch Markterwartungen gehen:

"In the future, many of these same procedures may be done remotely, via a technology known as telepresence surgery. Image-guided trackless surgery may be so simple and precise that it can be performed by a doctor thousands of miles away from the treated patient ... However, this concept presumes that patients will consent to this type of hands-off medicine, with little or no bedside manner" (Medical Data International 1995, S. 1ff.).

Ohne auf solche das Anwendungs- und Verbreitungspotential betreffende Fragen wie die der Patientenakzeptanz und -akzeptabilität hier näher einzugehen (vgl. dazu Abschnitt 4 sowie kurz Geisler 1995; Meyer-Ebrecht 1995) und ohne die bereits in Erprobung befindlichen bzw. angedachten Anwendungen im einzelnen hier vorstellen zu können (vgl. z.B. Deutsch 1996; Goldberg 1996; ACOSTA 1996, S. 37ff.), wird aus der obigen Definition bereits klar, wohin die Entwicklung geht: Gleichgültig, ob man die telechirurgischen-therapeutischen Anwendungen nun aus der Betrachtung aus- oder, wie wir meinen, sie zwingend einschließt,

"... bestehen die gesundheitsrelevanten Auswirkungen der modernen Informationstechnik z.B. im 'Computerintegrierten Krankenhaus'. Der Einsatz moderner Informationstechnik verbessert die Möglichkeiten von Diagnose und Therapie. Die damit verbundenen Probleme im Informationsmanagement führen zwangsläufig zur Notwendigkeit der Integration moderner Informationstechnik auch in den klinischen Ablauf. Im Prinzip besteht langfristig eine gewisse Analogie zur Einführung des CIM-Konzepts in die industrielle Fertigung" (Grupp 1993, S. 201ff.).²⁶

Diese Analogie, die sich im Detail auch in für die Diffusion strategischen Aspekten wiederfindet,²⁷ zwingt natürlich zur Frage, ob die Krankenhäuser,

26 Grupp fügt diesem Gedanken hinzu: "Damit die in letzter Zeit häufig geäußerte Kritik am modernen medizinischen Betrieb sich dadurch nicht noch verstärkt (die Vorwürfe lauten: technokratisch, patientenunfreundlich, überteuert), muß der Einführung neuer Informationstechnik im Gesundheitswesen durch andere neue Konzepte begegnet werden (wie ganzheitliche Medizin, individuelle Patientenbetreuung, verstärkte Eigenverantwortlichkeit). Auch hierzu, beispielsweise zur Konsultation des Hausarztes durch die Klinik, kann sinnvoll eingesetzte Informationstechnik beitragen" (Grupp 1993, S. 203).

27 Dies gilt etwa, wenn heute für telemedizinische Anwendungen die Rolle herstellerunabhängiger Standards und Systemintegratoren betont wird (vgl. z.B. Neureuter 1996; Sachverständigenrat 1995, S. 204). Ähnlich wird aus der Industrie soziologie berichtet, daß z.B. bei der PPS-Einführung erhebliche Produktivitätsgewinne nur dann erzielt werden, wenn sie mit ausdifferenzierten Organisationsveränderungen einhergehen (vgl. Kernler 1993).

ähnlich wie die Industrie, einen Prozeß der technologischen Durchdringung bis hin zur 'Lean Production' durchmachen (vgl. im Überblick Boese, Karasch 1994)

- werden, ja eventuell müssen (und daß sie auf diesem Weg - auch hinsichtlich von Kooperationen (vgl. Globig 1996) - noch nicht annähernd so weit fortgeschritten sind, ist offensichtlich), bzw.
- können, ja überhaupt sollen (weil es womöglich weitergehende Aspekte gibt, die dies ausschließen - da eben eine Krankenhausleistung vielleicht doch etwas anderes ist als ein Auto oder eine Bohrmaschine).

Gleichzeitig ist damit die Frage konkretisiert, inwieweit das Leitbild einer 'schlanken Produktion' überhaupt auf den Dienstleistungsbereich übertragbar ist bzw. inwieweit nicht andere Konzeptionen tragfähiger sein könnten (vgl. z.B. Haupt, Hauff 1994). Weiterhin ist die finanzwissenschaftliche Grundeinsicht in die Existenz von 'Marktversagen' und mikro- und makroökonomischen Argumenten für die Staatstätigkeit zu bedenken (vgl. z.B. Musgrave 1969). Auch wenn es dem Zeitgeist zuwiderläuft, kann nicht gelehnet werden:

"Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung liegen nicht allein in der Produktion von marktgängigen und marktfähigen Dienstleistungen. Die Gewährleistung des Zugangs zu öffentlichen Gütern (staatlichen Leistungen) erfordert oft kontrollierende und sanktionierende Aktivitäten, die im Interesse der Communitas sich gegen die Interessen des Einzelkunden richten können" (Tegethoff, Wilkesmann 1995, S. 34).

Dennoch bleibt zu fragen, ob und wie weit der Krankenhausbereich zu diesen Leistungen gehören muß bzw. sollte und ob sich, soweit dies für die Leistungsabgabe bejaht wird, der Staat bzw. subsidiäre Organisationen nicht zumindest in stärkerem Maß bei der Leistungserstellung des privaten Sektors bedienen sollten, wozu sicherlich auch das Outsourcing der Radiologie und ihre telemedizinische Anbindung gehören könnten. Es gibt nämlich zu denken, wenn etwa die WHO-Europe konstatiert (Sakellarides u.a. 1996, S. 8),

"... that up to 30% of all delivered clinical services may be ineffective, ... there are concerns about inefficient performance at the microinstitutional level. Some of the problems include poor coordination among providers and across subsectors, lack of incentives for efficient service provision, lack of adequate information about the costs and quality of services, inadequate management of capital resources, and insufficient or inappropriate management at the institutional level".

3. Das Ausgliedern von Krankenhausabteilungen, speziell der Radiologie, als 'Unternehmensstrategie' - Lösungsansatz oder Notlösung?

Als Lösungsansatz wird von manchen Beobachtern - unter der Generalüberschrift 'Mehr Markt' - die Übertragung von Ansätzen diskutiert, wie sie in den letzten Jahren vor allem im Produktionsbereich entwickelt wurden:

"Two new strategic approaches, when properly combined, allow managers to leverage their companies skills and resources well beyond levels available with other strategies:

- Concentrate the firms own resources on a set of core competencies where it can achieve definable preeminence and provide unique value for customers.
- Strategically outsource other activities - including many traditionally considered integral to any companies - for which the firm has neither a critical strategic need nor special capabilities" (Quinn, Hilmer 1994, S. 43).

Dieses strategische Besinnen auf Kernkompetenzen und der Versuch, durch Auslagerung von nicht strategischen Entwicklungs- und Produktionsstufen eine möglichst geringe bzw. eine im Sinne von 'modular sourcing' einfache Fertigungstiefe zu erreichen, ist Bestandteil vieler neuer Organisationskonzepte. So wird etwa betont: "Fokus macht fit" (McKinsey u.a. 1994, S. 39) bzw.

"Selbstbeschränkung heißt auch, freiwillig auf Leistungen zu verzichten, die per saldo das Unternehmensergebnis schmälern, und seine eigenen Fähigkeiten und Stärken so einzusetzen, daß sie voll zum Tragen kommen können" (ebd., S. 59; vgl. aber auch Cimento u.a. 1993, S. 9).

In der Konsequenz bedeutet dies aber genauso wie das Insourcing zur Arrondierung der Geschäftsfelder:

"Mit dem Outsourcing betrieblicher Leistungsprozesse und Organisationseinheiten versuchen Unternehmen, .. Nicht-Kernkompetenzen aus dem Unternehmen heraus auf spezialisierte Dienstleister zu verlagern" (von Bechtolsheim 1994, S. 14).

Neben einer geringeren Kapitalbindung und der Nutzung komparativer Vorteile von spezialisierten Zulieferern, Partnern etc. steht die Reduzierung von Managementanforderungen (für organisatorische Details weniger produktiver Bereiche) im Vordergrund vieler Outsourcing-Überlegungen. Angesichts der Komplexität eines modernen Krankenhausbetriebes, die etwa einem modernen Automobilwerk wohl in nichts nachsteht, ist es nicht verwunderlich, daß entsprechende Forderungen allenthalben in der betriebswirtschaftlichen Krankenhausberatung zu beobachten sind.²⁸ In vielen Bereichen stehen die Kranken-

28 "Eine zu große Leistungstiefe hat insbesondere eine hohe Kapitalbindung und eine hohe Ressourcen-Inanspruchnahme (insbesondere an Managementkapazität) zur Fol-

häuser heute vor 'make or buy'-Entscheidungen, die in beraterseitigen Proklamationen meist unbezogen eindeutig für das 'buy' ausfallen (vgl. Riedel 1994; Helmig 1994).

3.1. Outsourcing von Wäschereien, Reinigung etc.

Von der Krankenhauswäscherei (vgl. z.B. Meyer u.a. 1981) über die Gebäudereinigung (Springer 1994) und das Catering im Verpflegungsbereich (vgl. KGS 1993) bis hin zum gesamten Gebäudemanagement (Facility Management) durch private Serviceunternehmen (vgl. Göhringer 1994) reicht die Palette der normalerweise unter dem Stichwort 'Privatisierung' diskutierten und auch praktizierten²⁹ Outsourcing-Aktivitäten. Wohl weiter verbreitet ist das Verpachten oder private Betreiben von Cafeteria, Kiosk etc. Derartige Dienstleistungen im Krankenhaus sind jedoch auch - und sei es nur über die Pachteinahmen - natürlich als Einnahmequellen (Insourcing) für das Krankenhaus ebenso beachtenswert wie z.B. das Patientenfernsehen und -telefon (vgl. Riedel 1994, S. 24; Loewenheim 1993).

An kritischen Argumenten gegen die Ausgliederungs- bzw. Vergabeaktivitäten taucht in diesem Bereich - abgesehen von einzelnen Erfahrungsberichten, die zeigen, daß Outsourcing nicht unbedingt zu einem besseren/günstigeren Ergebnis führen muß (vgl. z.B. Gielessen 1992; Reinhard 1992) - durchgängig neben dem Verweis auf die Gefahr der Abhängigkeit bzw. Notwendigkeit der Konkurrenz unter mehreren Dienstleistern (vgl. Springer 1994) der meist 'positiv gewendete' Hinweis auf die - wegen geringerer Bezahlung des Personals - kostengünstigeren externen Dienstleister auf (vgl. z.B. Riedel 1994, S. 24;

ge, die dann nicht mehr für die Kernaufgabe der Klinik zur Verfügung stehen" (Helmig 1994, S. 381).

- 29 Ein Caterer benennt z.B. einen noch wenig entwickelten Stand etwa im Verpflegungsbereich: "Nur ca. 5% der Häuser (Stand 1992) werden von qualifizierten Dienstleistungsunternehmen versorgt. Wahrscheinlich wird dieses aber nicht bei diesem geringen Anteil bleiben. Insider der Branche schätzen, daß rd. 50% der Häuser mittel- bis langfristig einen Verpflegungsprofi engagieren werden" (KGS 1993, S. 14). "Im Laufe der letzten 15 Jahre hat sich bundesweit der Anteil der gewerblich gewaschenen Krankenhauswäsche von 7% auf fast 60% erhöht" (Gielessen 1992, S. 202). Aktuelle Zahlen und vor allem ein gesicherter flächendeckender Überblick sind der Literatur nicht zu entnehmen - es fühlt sich in der Krankenhausstatistik und -politik auch kaum jemand für diesen Aspekt zuständig. Nur für Niedersachsen liegen uns hierzu brauchbare Daten vor, die z.B. besagen, daß dort 1995 knapp 70% der Wäscheversorgung von Krankenhäusern in fremden Händen lag und gut 60% der Krankenhäuser zumindest teilweise ihren Reinigungsdienst fremd vergeben hatten (vgl. Bruckenberger 1996b, S. 157).

Späing 1994). Diesem Lohndumping³⁰ ist allerdings mit dem Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EUGH Abt. C 392/92; vgl. zur kürzer greifenden Vorschrift des § 613a BGB Schweitzer 1995) betreffend die Übernahmeverpflichtung von Personal beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen zumindest partiell eine Grenze gesetzt worden.

Die Zusammenstellung in *Darstellung 10* spiegelt anhand einer für die 'Berater-Literatur' typischen Aufzählung die für diese Servicebetriebe diskutierten Vor- und Nachteile eines Fremdbezuges wider - auch in ihrer Einseitigkeit, wie etwa beim Beispiel 'Qualitätsmängel bei Eigenfertigung'.

Neben den bisher angesprochenen - zumindest vermeintlich einfachen - Servicefunktionen werden in der Literatur im wesentlichen zwei weitere Arten von Leistungen diskutiert,³¹ die sich für einen Fremdbezug (angeblich) besonders gut eignen: einerseits der gesamte Bereich der EDV, des Informations- und Kommunikationswesens im Krankenhaus, andererseits die Ausgliederung funktional eigenständiger, von ihrer Art her 'patientenferner'³² Abteilungen.

30 Es geht aber nicht nur um Lohndumping: "Hier muß man sich allerdings immer wieder über die Preisangebote wundern. Wie können manche Betriebe als Kilogramm-Mischpreis für Krankenhauswäsche DM 1,25 bis 1,35 anbieten, unter Einhaltung aller Gütezeichen-, Hygiene- und Umweltforderungen? Wenn normale Tarifröhne und Sozialleistungen gezahlt werden, Rücklagen geschaffen werden sollen und alle Anforderungen an die Krankenhauswäsche und die Umwelt erfüllt werden, können diese Preise selbst bei einem modernst ausgestatteten und gut geführten Betrieb nicht kostendeckend kalkuliert sein" (Claus 1993, S. 73). Besonders delikat wird das Plädoyer für Outsourcing, wenn den unter den - auch in den 'geringfügigen' Beschäftigungsverhältnissen begründeten - Finanznöten der gesetzlichen Versicherung leidenden Krankenhäusern der Fremdbezug von Leistungen empfohlen wird, weil "... sich gewerbliche Betriebe Kostenvorteile durch Arbeitsverhältnisse auf '540-DM-Basis' verschaffen" (Helmig 1994, S. 386). Oder: "Outsourcing, in diesem Fall gleichbedeutend mit Privatisierung, schafft in geeigneten Fällen die Voraussetzungen für ein flexibleres Vergütungsverhalten am Markt" (Zuck 1996b, S. 465f.).

31 Hier nicht weiter angesprochen wird der Aspekt der vollständigen Änderung der Rechtsform eines Krankenhauses (vgl. z.B. Schäfer 1996) bzw. der gegenwärtigen Tendenz zu modernen Privatkrankenhäusern (auch die Übernahme des gesamten betriebswirtschaftlichen Krankenhausmanagements durch private Firmen ist hier anzuführen) - immerhin liegen Angebote von privaten Klinikbetreibern zur Errichtung und zum Betrieb von Universitätskliniken vor (vgl. z.B. LEUCOREA 1996; Mlynek 1996). Außerdem bleibt der gesamte Aspekt des Belegarzteswesens und der Ermächtigungen als gängige Verzahnungsformen zwischen ambulantem und stationärem Sektor außerhalb der Betrachtung.

32 Auf diesen Punkt wird im folgenden noch besonders einzugehen sein, da er zentral für das Verständnis und Verhältnis von Technik und Medizin gerade bei der Ausgliederung radiologischer Abteilungen ist.

Darstellung 10: Generelle Argumente pro und contra Outsourcing

<p>Argumente für Outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bestehende Engpässe des Krankenhauses <ul style="list-style-type: none"> - finanzieller Art - personeller Art - räumlicher Art • Qualitätsmängel bei Eigenfertigung • Kostenvorteile, Kostentransparenz, planbare Fixkosten • Konzentration auf die Kernaufgabe • Entlastung durch Abgabe des 'Problemereiches' an einen Dritten (Risiko- und Problemtransfer) • größere Flexibilität beim Dienstleister • klar definierte Leistungen • Nutzen des Know-how eines Spezialisten • Realisation von Neuinvestitionen möglich 	<p>Argumente gegen Outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit vom Dienstleistungsunternehmen • begrenzte Einflußmöglichkeit auf die Betriebsführung • Risiko der Zusammenarbeit • Probleme beim Betriebs- und Personalübergang • Störung des sozialen Friedens im Krankenhaus • Prestigeverlust
---	---

Quelle: Seidl 1996, S. 152.

In der Literatur herrscht praktisch Konsens³³ darüber, daß die EDV ein geradezu idealer Bereich für ein Outsourcing ist:

"Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an das krankenhausbetriebliche Informationsmanagement, der Rasanz technologischer Innovationszyklen sowie des für den Betrieb der zunehmend komplexeren (vernetzten) Informationssysteme vorzuhaltenden Know-hows ist das Thema 'Informatik-Outsourcing' aktueller denn je" (Seelos 1994, S. 484).

Hier trifft offensichtlich der genannte Aspekt der Komplexität der Aufgaben mit dem Faktum zusammen, daß im Gesundheitswesen überhaupt,³⁴ aber auch im stationären Sektor lange eine große Zurückhaltung in der Anwendung der EDV für administrative und Kommunikationsaufgaben herrschte. Allenfalls Insellösungen wurden praktiziert (vgl. Paul 1994, S. 150ff.; Felix 1995, S. 2), und zu den größten Klagen von Praktikern des Krankenhauswesens gehörte und gehört die mangelnde Kompatibilität und Verknüpfbarkeit der einzelnen Informationssysteme. Ein entscheidender Punkt kommt für die Krankenhäuser hin-

33 Zurückhaltendere Aufzählungen von möglichen 'Kandidaten' für ein Outsourcing sind meist in der 'Branchenperspektive' einzelner Autoren bedingt.

34 erinnert sei hier nur an die noch bei weitem nicht eingelöste (vgl. arzt online 1996) Vorgabe auch an die Vertragsärzte, ab 1996 nur noch EDV-lesbare Abrechnungen bei den KV'en einzureichen (vgl. zur dadurch ausgelösten Computerisierung in den Arztpraxen und zu einigen inzwischen recht genau eingetretenen Vorhersagen negativer Begleiterscheinungen in diesem Bereich Oberbeck, Oppermann 1994).

zu: Während in der Industrie und bei privaten Dienstleistern die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien für das Management ihrer Unternehmen durch die Konkurrenz, durch den Wettbewerb eher kontinuierlich erzwungen wurde/wird, spielen für die Krankenhäuser - späte und plötzliche, ziemlich abrupte - gesetzliche Vorgaben diesbezüglich eine zentrale Rolle. Zwar war die hilfreiche Funktion einer z.B. kostenträgerbezogenen Leistungsrechnung auch schon früher bekannt, ab jetzt wird sie aber unverzichtbar, denn: "Jede Branche, die von Kostendeckung auf Festpreis-Finanzierung übergeht, hat traumatische Erlebnisse" (Hildebrand 1993, S. 165). Anforderungen wie die Optimierung der Betriebsabläufe, eine effiziente Steuerung des Patientendurchlaufs, des Ressourceneinsatzes, ein 'Medizinmanagement' einerseits und andererseits ein notwendig damit verbundenes Controlling im Sinne einer Kostenträgerrechnung, Prozeßkostenrechnung etc. (vgl. Kracht 1994, S. 319) sind mit den gängigen Informations- und Kommunikationsmitteln und -strukturen der Krankenhäuser weitgehend nicht lösbar.

"Diese in der Literatur als 'Seehofer-Effekt in der Krankenhausinformatik' apostrophierte Konsequenz geht einher mit der Migration von proprietären zu offenen unternehmensweiten integrativen Systemkonzepten, basierend auf Client-Server-Architekturen und relationalen Datenbanken. Das Downsizing monolithischer Systemkonzepte sowie die Verteilung und Integration von Anwendungen führen dabei zu einer Erhöhung der Systemkomplexität und damit auch der Risiken für den Betreiber" (Seelos 1994, S. 484f.).

Die entstehenden Planungs- und Kostenprobleme legen aus dieser Sicht damit ein Outsourcing der gesamten Informatik nahe.

3.2. *Ausgliederung auch der Radiologie?*

Aber nicht nur die Informatik wird in diesem Sinne als eher patientenferne 'Servicefunktion' in einem Krankenhaus verstanden, auch die Radiologie (genauer: die Bildgebende Diagnostik),³⁵ die Labormedizin sowie die Pathologie werden als ausgliederbare Dienstleistungen im Krankenhaus betrachtet (vgl. ebd., S. 485³⁶). Von einigen anderen Autoren, die das Spektrum für ein Outsourcing geeigneter Leistungen - jenseits von Verwaltung, Ver- und Entsorgung - weiter fassen, wobei immer neben der Fremdvergabe die Kooperation mit anderen Krankenhäusern (bzw. niedergelassenen Fachärzten sowie dem Mieten von Geräten-, Personal- und Raumkapazitäten) und die Umwidmung einer im oder

35 Weit seltener als über die Diagnostische Radiologie wird diesbezüglich über die anderen radiologischen Facharztgebiete (Strahlentherapie, Nuklearmedizin) diskutiert.

36 Seelos rechnet dazu - systematisch richtig - auch die belegärztliche und konsiliarärztliche Behandlung.

am Krankenhaus tätigen Praxis unterschieden wird, werden etwa zusätzlich genannt: Physikalische Therapie, Zentral-OP/Anästhesiologie, Strahlentherapie (vgl. Heitkamp 1994, S. 113ff.). Die Kriterien für die Möglichkeit einer Fremdvergabe, eines Outsourcing sind also nicht fix - sie sind auch in der Literatur viel zu wenig reflektiert.³⁷ So spricht demgegenüber etwa Helmig von Dienstleistungen, die "... nicht direkt zur eigentlichen originären Leistungserstellung im Krankenhaus ..." (1994, S. 382) gehören und zieht den Bereich patientengebundener, nicht zur Disposition stehender Dienste recht weit:

- Ärztlicher Dienst,
- Pflegedienst (Pflegebereich/Bettenhaus),
- Funktionsdienst (z.B. Labor, Röntgen, Operationsbereich, Krankengymnastik, Massagen usw.),
- Medizinisch-technischer Dienst" (ebd., S. 383).

Dieses Kriterium der 'Patientengebundenheit', obwohl in der Literatur häufig zu finden, erweist sich bei näherer Betrachtung trotz aller Eingängigkeit der Argumentation als nur begrenzt haltbar. Denkt man an den stark spezialisierten Chirurgen, der Operationen auch in anderen/fremden Krankenhäusern - ob persönlich vor Ort oder per 'Distanzchirurgie' - vornimmt³⁸ oder gerade an die telemedizinischen Möglichkeiten einer Dauerüberwachung von zu Hause liegenden Patienten (vgl. dazu Arras 1995), so ist das Kriterium nicht mehr eindeutig. Eine Kategorisierung nach Hilfs- und medizinischen Tätigkeiten ist ebenfalls wenig stringent. So schreibt etwa Preißler mit Blick auf das Krankenhauslabor (1994, S. 20):

"Die Möglichkeiten der Verringerung der Fertigungstiefe sind auch um so einfacher, je weiter die betroffene Abteilung von der eigentlichen medizinischen Tätigkeit entfernt ist."

Was oder wer ist nun patientennäher, was oder wer ist 'eigentliche' medizinische Tätigkeit - das Pflegepersonal oder der operierende Arzt, den viele Patienten gerade in großen Häusern auch ohne Telemedizin oft zu selten und zu kurz zu sehen bekommen? Wieso ist der medizinisch-technische Dienst patientengebundener als etwa das Personal in der Essensversorgung, gar in der Cafeteria? Offensichtlich sind keine festen Abgrenzungskriterien gegeben. Die

37 Vgl. etwa das beinahe fatalistische Plädoyer der Deutschen Krankenhausgesellschaft (1995, S. 7): "Die Definition, welche Leistungen den Kernbereich des Krankenhauses ausmachen, ist schwierig und kann nur individuell beantwortet werden. Man wird allerdings ohne weiteres annehmen können, daß sich die Aufgabe des Krankenhauses nicht darauf beschränken kann, im wesentlichen Dienstleistungen, die durch Dritte erbracht werden, zu vermitteln".

38 Vgl. zu pragmatischen Konzepten einer Krankenhauskooperation - statt einer Ausgliederung - in Bereichen wie der Notfallmedizin oder mobilen OP-Teams Globig 1996.

Grenzen sind - auch unter Berücksichtigung technischer (z.B. Telemedizin) oder organisatorischer (z.B. Belegarztwesen/Ermächtigungen) Möglichkeiten - verschiebbar; was allerdings auch die Gefahr in sich birgt, daß einseitige und kurzfristig-taktische Überlegungen 'make or buy'-Entscheidungen determinieren können. Dies gilt vom Prinzip her sicherlich auch für die Radiologie, deren Patientenferne einerseits moniert wird (vgl. z.B. Rowberg 1995),³⁹ andererseits aber aus Sicht mancher Radiologen auch ein wichtiges Element distanzierter Objektivität enthält.⁴⁰

Auch aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive sind keine eindeutigen Argumente ableitbar, denn: "Die Leistungstiefenoptimierung wird in der betriebswirtschaftlichen Theorie bisher stark vernachlässigt" (Picot 1991, S. 336). Picot schlägt unter Verwendung der Coaseschen Transaktionskostentheorie eine pragmatische,⁴¹ trotz des Anspruchs auf Verallgemeinerbarkeit jedoch deutlich auf den Fertigungsbereich abgestellte (vgl. Gerhardt u.a. 1992, S. 142) Entscheidungshilfe für Outsourcing-Überlegungen vor (vgl. *Darstellung 11*).

Je ausgeprägter danach die Spezifität (im Sinne geringer Standardisierung einer potentiellen Fremdzulieferung), die strategische Relevanz aus Sicht des Krankenhauses (im Sinne von Kernkompetenzen in der Differenzierung und auch im Kostenvorteil gegenüber anderen Wettbewerben/Krankenhäusern) und je höher der Grad der Unsicherheit ("... zum Beispiel infolge marktlicher und technischer Veränderungen" [ebd.]), desto eher ist eine größere Leistungstiefe vorzuziehen, desto nachteiliger ist also eine Fremdvergabe.⁴² Als Fremdbe-

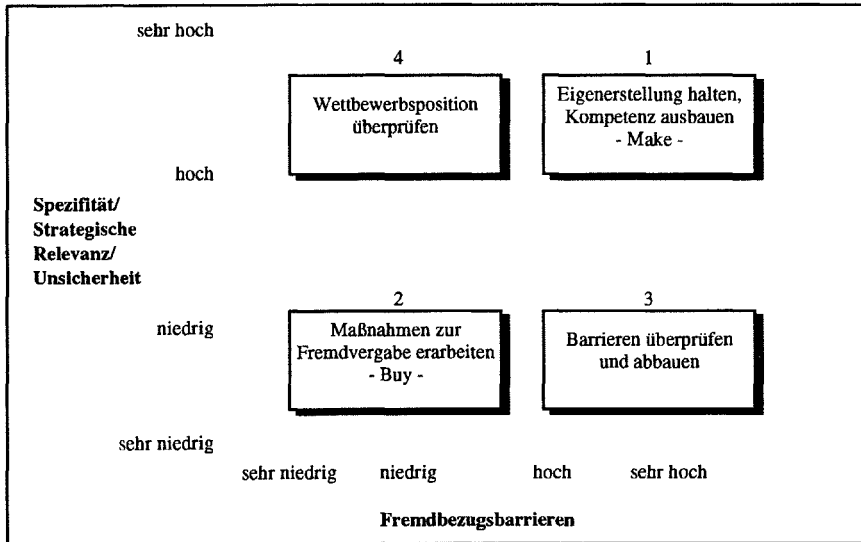
39 "Die Digitalisierung der Radiologie, so befürchten es einige Röntgenärzte, werde ihr Berufsbild nachhaltig (bzw. noch mehr, d.V.) verändern ... Dieser 'elektronische Röntgenknecht' sei nur noch Verwalter der Maschine, dessen Bildergebnisse dann von 'richtigen Ärzten ausgewertet werden'" (Schwing 1993, S. 54), ja es entstehe zunehmend sogar eine Distanz zwischen Radiologen und behandelnden Ärzten (vgl. RÖFo 1996).

40 "The radiologist is trained to be objective in his interpretation of imaging data and, while clinical correlation is important in his work, he is not as apt to fall into the practice of mentally forcing imaging data to fit a preconceived clinical diagnosis" (Keats 1991, S. 15).

41 Pragmatisch ist dabei sowohl der Verweis, daß die gegebenen kostenrechnerischen Informationsgrundlagen für die Bewertung der Transaktionskosten der Alternative Eigenerstellung selten ausreichen - was für die Krankenhäuser sicherlich besonders zutrifft -, als auch der gewählte Umweg über eine Expertenbewertung von Leistungseigenschaften.

42 Dies hängt natürlich auch von der Größe, Spezialisierung bzw. Versorgungsstufe des jeweiligen Krankenhauses ab und (unter Qualitätssicherungsaspekten) mit einem Mindestmaß an Anwendungen pro Zeiteinheit zusammen.

Darstellung 11: Normstrategien für die bisherigen Eigenleistungen



Quelle: Gerhardt u.a. 1992, S. 139.

zugsbarrieren im Sinne der Darstellung wären etwa fehlendes Know-how bei Dritten, aber auch die Bereitschaft von Mitarbeitern zu bzw. bei Ausgründungen zu sehen.⁴³

Bei der Anwendung eines solchen Schemas auf das Outsourcing von medizinischen Abteilungen oder Funktionen im Krankenhaus, speziell der Radiologie, ist zu beachten, daß es 'die Radiologie', den Radiologen in 'dem Krankenhaus' (wie im vertragsärztlichen Bereich, in freier Praxis) nicht gibt. Ein guter Teil radiologischer Leistungen wird in Deutschland erstens von Vertretern anderer Disziplinen erbracht (Teilradiologen), zweitens verfügen nicht alle (vor allem die kleineren) Krankenhäuser über eigene radiologische Abteilungen - häufig findet sich auch eine Mischung von Teilradiologie und verschiedensten Kooperationsformen mit Radiologen in freier Praxis in bezug auf einzelne Verfahren bzw. Großgeräte. Drittens ist es bereits heute deshalb nicht mehr gerechtfertigt, von 'der Radiologie' zu sprechen, weil in diesem Bereich die Subspezialisierung (vgl. Gerhardt 1995, S. 2; Jaufmann, Kistler 1994, S. 46f.) immer schneller um sich greift - gerade auch in der therapeutischen Radiologie (interventionelle Radiologie, Strahlentherapie, Nuklearmedizin) sowie in den Grenzgebieten zu

43 Auch hierfür gelten natürlich die in der vorstehenden Fußnote genannten Argumente.

gentherapeutischen Anwendungen (vgl. Holman 1995). Viertens ist zu beachten, daß es in der gegenwärtigen gesundheitspolitischen bzw. Krankenhaus-Landschaft wohl fast durchgängig um Ausgliederungsentscheidungen geht,⁴⁴ und nur bei neuen Verfahren oder auch Großgeräteinstallationen handelt es sich um die Entscheidung über Eigenerstellung versus Fremdvergabe bzw. bei neuen Krankenhäusern oder gar neu zu errichtenden radiologischen Abteilungen.

In der Tendenz steigt also mit der Spezialisierung in Picots o.g. Sinn sicherlich die Spezifität der radiologischen Leistungen für das System Krankenhaus. Damit wäre dann hier eher Eigenerstellung als ein Outsourcing geboten. Gerade in einer Zeit, in der der Wettbewerb zwischen Krankenhäusern und mit den niedergelassenen Ärzten entbrennt, wäre es für ein Krankenhaus *prima facie* eher unklug, die Radiologie auszugliedern; in welcher Rechtsform auch immer. Bei allen Auflagen, die man dem 'Subunternehmer' machen kann, die Garantie eines Exklusivitätsrechts im Sinne etwa einer Mitnutzung für die Patienten nur des einen Krankenhauses gehört in diesem Bereich sicher nicht dazu.⁴⁵ Andererseits bringt es die Spezialisierung mit sich, daß bei aller massiven Tendenz zur Leistungsausweitung, erweiterten Indikationsstellungen und vor allem additivem Einsatz das potentiell dann doch begrenzte Patientengut die Notwendigkeit für das 'Subunternehmen' erhöht, mit mehreren Krankenhäusern zu kooperieren (vgl. zu einem entsprechenden Oligopol-Szenario Lee 1996). Gerade unter dem Aspekt der strategischen Relevanz werden aber spezialisierte radiologische Verfahren ein wettbewerbles Distinktionskriterium besonders in der Hochleistungsmedizin sein. In bezug auf den dritten von Picot genannten Aspekt 'Unsicherheit' ist zunächst offensichtlich, daß gerade hinsichtlich der Radiologie medizinische/technische Neuerungen häufig (und eben auch mit hohen Kosten verbunden) sind, ein Argument, das - wiederum in Verbindung mit dem Aspekt der strategischen Relevanz für das Krankenhaus - also ebenfalls theoretisch eher für eine 'make-' als für eine 'buy-'Entscheidung sprechen würde.

44 Wobei angesichts weit verbreiteter regionaler Zulassungstops die in den allermeisten Fällen betriebswirtschaftlich nötige Behandlung auch von ambulanten Kassenpatienten zum Problem wird: "Das kann die Realisierung von Ausgliederungen mit Krankenhausärzten verhindern und die kooperative Inanspruchnahme vorhandener, zugelassener Praktiker erzwingen" (Knorr 1995, S. 179).

45 Die Bindung bliebe also nur auf die räumliche Nähe im Kontext der persönlichen Leistungserbringung begrenzt. Dies führt - vgl. unten - zu der Frage entstehender großer Anbieter und oligopolistischer 'Imaging center'.

3.3. Zum Entscheidungsumfeld

Betrachtet man die gegenwärtige Situation der Krankenhausradiologien genauer, so ist bei aller Unübersichtlichkeit der Datenlage und eingedenk der Tatsache, daß die Überlegungen zur Ausgliederung der Radiologien meist noch relativ jungen Datums (etwa im Vergleich zum Outsourcing von Wäschereien) sind,⁴⁶ festzustellen, daß gerade die 'Unsicherheit' in Verbindung mit dem massiven Defizit an Investitionsmitteln in der Praxis als *das* Argument für Ausgliederungen hervorgehoben wird. Für die heutige Radiologie im Krankenhaus gilt nämlich bezüglich der Investitionsmittel:

"Wenn die Radiologie zuschlägt, bleibt für die anderen Fachbereiche nicht mehr viel übrig ... Die radiologische Abteilung eines 500 bis 600 Bettenhauses nimmt rund 10% des Gesamtinvestitionsvolumens für sich in Anspruch. Die jährlichen Betriebskosten liegen bei rund sechs Prozent" (Schwing 1993, S. 49).

Wirtschaftlich gesehen - und zwar aus Mikro- und Makroperspektive - sprechen also zumindest abstrakt Argumente für *und* gegen eine Privatisierung von Krankenhausabteilungen, ein Outsourcing speziell der Radiologie - und unabhängig davon für ihre telemedizinische Vernetzung (vgl. z.B. Linke 1995). Dies gilt aber eben umgekehrt auch schon ohne Multimedia-Netzwerke und Telemedizin⁴⁷ und auf der Mikroebene zunächst auch für das einzelne Krankenhaus.

"Insbesondere in Funktionsabteilungen ohne eigenen Abteilungspflegesatz und mit teurer technischer Ausstattung wird die Frage der Reduzierung von Fixkosten auch in Zukunft immer wichtiger werden ... Die Krankenhausabteilung wird aufgelöst, und die Versorgung der stationären Patienten erfolgt durch die im Krankenhaus niedergelassenen Vertragsärzte. Das Krankenhaus und der Vertragsarzt versprechen sich hiervon eine bessere Ausnutzung der Fixkosten und damit eine Kostenentlastung. Eine solche Praxis hat zudem möglicherweise

46 Für Niedersachsen, wo nach seinen Angaben Kooperationen besonders verbreitet sind, verweist Bruckner (1996b, S. 157) auf 7% Radiologiek Kooperationen und 15% Kooperationen bei medizinisch-technischen Großgeräten im Jahr 1995. "Bei 27% aller Krankenhäuser ist bereits eine Praxis oder Praxisgemeinschaft bzw. Gemeinschaftspraxis an das Krankenhaus angebunden oder auf dem Krankenhausgelände untergebracht. In 33% aller niedersächsischen Krankenhäuser wurde 1995 die radiologische Abteilung bzw. die dort eingesetzten Röntgengeräte durch eine Praxis teilweise mitgenutzt ... Umgekehrt wurden für 31% der Krankenhäuser meist spezielle Röntgenuntersuchungen durch eine Praxis erbracht".

47 Auch wenn die Argumente von den verlorenen, falsch registrierten, nicht schnell genug auffindbaren usw. Filmaufnahmen gerne belächelt werden, sie entsprechen - leider - der Realität. Hinzu kommen die Raum-, Kosten- und Umweltprobleme der Filmarchive.

einen Imagegewinn und Wettbewerbsvorteile durch die Anbindung des 'Großkunden' Krankenhaus" (Preißler 1996, S. 86).

Neben den generellen Hoffnungen auf erhebliche Rationalisierungspotentiale durch eine stärkere Verzahnung der in Deutschland besonders kraß getrennten stationären und ambulanten Versorgung (vgl. z.B. Sachverständigenrat 1996, S. 197; Glaeske, von Stillfried 1996; Trautmann 1991) wird in allen Erfahrungsberichten von Kooperationen und speziell von den immer noch sehr seltenen Fällen eines Radiologie-Outsourcing betont, daß dieses *finanzielle* Argument (Investitionsmittelverfügbarkeit und rentabilitätssteigernde Auslastung) entscheidend für einen solchen - erzwungenen - Schritt ist. Dies gilt für alle bisherigen Etappen der 'unendlichen Geschichte' der Großgeräteplanung⁴⁸ - und zwar vor und nach dem Urteil des Bundessozialgerichts vom 14. Mai 1992 bzw. mit und ohne informationstechnologischer/telemedizinischer Vernetzung.

Die Zahl der entsprechenden Beispiele war und ist zwar nicht groß, aber schon von einem 'Chefarzt-buy-out' von 1986 wird berichtet, daß ein Investitionsstau und Finanzierungsprobleme sowie Rationalisierungsziele die ausschlaggebenden Motive waren (vgl. Schwarz 1995). Bei allen hier zu vernachlässigenden Details zwischenzeitlicher Änderungen in den Rahmenbedingungen für Outsourcing von Radiologien bzw. entsprechende Kooperationsmodelle stand das Verzahnungskonzept zwar Pate, Auslöser war aber praktisch immer das ökonomische Problem der fehlenden Investitionsmittel und letzteres immer unterhalb der Ebene von Einsparungen im gesamten Gesundheitswesen.⁴⁹ Für die heute verstärkt diskutierte Radiologie-Auslagerung hat sich die Knappheit der Mittel nicht geändert - eher ist diese ja noch größer geworden, und die neuen Finanzierungstendenzen (Monistik und Abkehr von den tagesgleichen Pflegesätzen sowie wesentlich größere Investitionsgrößenordnungen für eine eigene leistungsfähige Radiologie angesichts der technischen Entwicklung in der Medizin) gehen in die gleiche Richtung.

Zusätzlich sind heute zwei weitere Randbedingungen zu beachten, die konkret an den jeweiligen Rechtsstreitigkeiten festzumachen sind:

48 Auf diesen schwierigen, ja labyrinthischen Aspekt wird hier nicht näher eingegangen (vgl. Breit u.a. 1995; Bruckenberger 1993; 1996b).

49 Allerdings: "Vertieft man die Ursachenforschung, stößt man bald auch auf juristische Gründe. Die rechtliche Gestaltung von Unternehmen hat Einfluß auf die Kosten. Während aber früher vorwiegend haftungs- und steuerrechtliche Überlegungen angestellt wurden, gerät zunehmend das Arbeitsrecht ins Blickfeld. Als Last empfunden werden vor allem die Kosten der Mitbestimmung, starre Tarifsysteme und rigide individualrechtliche Schutzvorschriften, insbesondere zum Kündigungsschutz" (Streckel 1994, S. 920).

- Durch die Rechtsprechung hat sich die Fremdvergabe von Leistungen im Krankenhaus eigentlich erschwert; das schon oben erwähnte Urteil des Europäischen Gerichtshofs dürfte bremsend auf das Outsourcing wirken (vgl. zum sog. Schmidt-Urteil z.B. Heckelmann 1996). Bedenkt man zusätzlich, daß nach Einschätzung von Praktikern Dinge, wie die notwendige Aufrechterhaltung eines 24-Stunden-Dienstes zumindest für Notfälle, zu denjenigen Hemmnissen gehören,⁵⁰ die etwa bei dem in Bayern propagierten 'Modell 3' in der stationär-ambulanten Großgerätekooperation (Betrieb am Krankenhaus durch niedergelassene Ärzte) neben gesperrten Planungsbezirken (vgl. Preißler, Cramer 1995, S. 222) Schwierigkeiten bereiten, so ergibt sich die Einschätzung, daß unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen die ökonomischen Vorteile schon sehr groß sein müßten, um zu mehr Radiologie-Ausgliederungen zu führen.
- Ein anderer Rechtsstreit in Verbindung mit einem inzwischen (Urteile des Bundessozialgerichts vom 15.3.1995; vgl. Preißler 1996) juristisch abgesegneten Fall von Outsourcing scheint auf den ersten Blick dagegen in eine andere Richtung zu deuten. Das BSG hat explizit im Falle einer radiologischen und nuklearmedizinischen Gemeinschaftspraxis, die aus den bisherigen Abteilungen des Krankenhauses hervorging, erklärt, daß solches Vorgehen ja gerade im Sinne der Kostenersparnis im Gesundheitswesen, speziell im Sinne des GSG sei. Bedenken der zuständigen Kassenärztlichen Vereinigung (verständlich, wenn auch arg abstrakt (vgl. Krüger 1995) vor allem mit Blick auf die Konkurrenz um Mittel unter gedeckelten Budgets) wurden zurückgewiesen. Allerdings weist das BSG auch darauf hin, daß es bei zu vielen aus arbeitsrechtlichen Gründen (vgl. oben) erfolgenden Gestellungsverträgen im Personalbereich ('Leihpersonal') zu Interessenkonflikten und Zulassungsversagungen kommen würde. Außerdem sei für den Fall einer größeren Zahl solcher 'Privatisierungen' eine Neuverteilung der ambulant/stationären Budgets geboten. Zusammenfassend wird aus diesen Urteilen des BSG kommentiert:

"Aus den getroffenen Neuregelungen (der Gesundheitsreformen und des SGB V, d.V.), vor allem der ... neuen Versorgungsformen - Praxisklinik, vor- und nachstationäre Behandlung, ambulantes Operieren -, muß gefolgert werden, daß eine Ausgliederung ärztlicher Leistungsbereiche aus der stationären in die ambulante Behandlung dem gesetzgeberischen Anliegen nicht widerspricht" (Preißler 1996, S. 88).

Juristisch ist damit sozusagen der Weg frei für weitere Fremdvergaben von auch ärztlichen Leistungen im Krankenhaus, allerdings mit deutlichen arbeits-

50 "Für die Dienstleistung zählt nicht nur die Leistung, sondern auch die Leistungsbereitschaft" (Bökmann 1982, S. 53).

rechtlichen und auch erstattungsseitigen Grenzen. Unbesehen, wie sich die Zukunft von Großgerätekooperationen und im Zulassungsbereich einpendeln wird, scheint damit aber noch nicht vorgegeben zu sein, daß es zu deutlich häufigeren Ausgliederungen gerade in der Radiologie kommen muß. Auch andere Kooperationsformen sind denkbar und vielleicht attraktiver, wenn es z.B. nach den massiven Umschichtungen in den fachgruppenspezifischen Vergütungen im Gefolge der EBM-Reform 1996 und ihrer Nachbesserungen (vgl. z.B. Wittek 1996) bei einer zumindest relativen Abwertung der technischen Leistungen bleiben sollte. Denn: "Für die Ausgliederung muß eine positive Grundstimmung seitens des Krankenhausmanagements und des durchführenden Radiologen vorhanden sein" (Linke 1993, S. 56).

Gerade weil dem so ist, und weil auch nur in diesem Fall Ausgliederungen von radiologischen Abteilungen als ein Weg zu einem 'schlanken Krankenhaus' erfolgt sind und erfolgen werden, unterliegen die bisherigen Erfahrungsberichte - auch schon bezüglich verschiedener Kooperationsformen und -modelle⁵¹ - einem eindeutig positiven Bias. Es ist nicht ersichtlich, daß erfolgreiche Beispiele eines Outsourcing oder von Kooperationen - gerade eben solche im großen Stil⁵² - Vorbildfunktion im Bereich der Grund- und Regelversorgung haben. 'Normal' sind solche Beispiele nicht, in denen die Verfügung über extrem teure, seltene Verfahren (z.B. zu minimalinvasiven Eingriffen) zumindest auch einen betriebswirtschaftlichen Nukleus bilden. Von daher, aber auch wegen der (verständlicherweise) nirgends offengelegten betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und der (unverständlicherweise auch seitens der Kassen, die teils zumindest regionale Effekte auf das Leistungsgeschehen beobachten könnten) unklaren Wirkungen auf das gesamte Versorgungssystem können die Folgen eines verstärkten Outsourcing nicht eingeschätzt werden. Dies wären jedoch essentielle Informationen zur Beurteilung von Outsourcing-Entscheidungen, hinter denen die vielfältigen und verworrenen sonstigen juristischen Probleme (vgl. zum Überblick Knorr 1995) zurücktreten und als lösbar angesehen werden können - das gilt von Aspekten der Verankerung von notwendigen Weiterbildungsmöglichkeiten am 'schlanken' Krankenhaus bis zu steuerrechtlichen Fragen (vgl. ebd., S. 178 und S. 181). Es ist unter der gegenwärtigen und absehbaren Entwicklung nämlich nicht unwichtig, sondern zentral, "... Mechanismen zu finden, die ungesteuerte Leistungsausweitungen verhindern. Die

51 "Kooperationen sind eine Lösung, Großgeräte für den ambulanten und stationären Bedarf vorzuhalten und wirtschaftliche Auslastung zu garantieren, können jedoch bereits eine Vorstufe zu einem Gesamtkonzept einer Ausgliederung der Radiologie im Krankenhaus sein" (Linke 1993, S. 55).

52 Vgl. etwa zum Klinikum Wiesbaden ebd. sowie zum Mühlheimer Radiologie Institut bzw. Entwicklungs- und Forschungszentrum für Mikrotherapie Bochum Grönemeyer, Seibel 1994.

Praxis hat gezeigt, daß es hier nach Ausgliederungen zu Schüben kommen kann" (ebd., S. 180). Solche Schübe im Sinne einer noch stärkeren Leistungsexpansion im Gesamtsystem und Aspekte der Versorgungssicherheit bzw. regionalen Versorgungsqualität sowie der Effekte auf die Leistungsfähigkeit des Gesundheitswesens⁵³ und den medizinischen Fortschritt⁵⁴ sind die wirklichen Entscheidungskriterien (vgl. Johansen, Racoveanu 1991), nicht das apodiktische Einklagen von mehr Markt und Privatisierung oder auf der anderen Seite das Festhalten am Status quo der Organisation und Arbeitsteilung im Gesundheitsbereich.⁵⁵

"Es ist im Einzelfall zu prüfen, ob angesichts der Notwendigkeit der Qualitätssicherung eine privatwirtschaftliche Leistungserstellung möglich ist, und wenn ja, welche externen Kontrollverfahren unabdingbar notwendig sind. Mehr De-regulierung und mehr private Leistungserbringung im Gesundheitswesen erfordern immer einen starken Staat" (Sachverständigenrat 1996, S. 211).

Unbestreitbar ist in jedem Fall, daß es nicht zu rechtfertigen ist,

"... teure Verfahren, zu denen nicht nur teure Apparate, sondern auch Räume, Einrichtungen und Spezialpersonal gehören, gewissermaßen parallel einerseits in Krankenhäusern und andererseits in den Praxen niedergelassener Ärzte vorzuhalten" (Hoffmann 1995, S. 222).⁵⁶

Insgesamt gesehen stehen sich in der Literatur zwei Positionen beim Thema Ausgliederung von Krankenhausabteilungen oder Leistungsbereichen, speziell von solchen medizinischen wie der Radiologie, gegenüber: einerseits Plädoyers

-
- 53 Die sich bei begrenzten Mitteln letztlich immer in (auch ethischen) Fragen einer dann unabweisbaren Rationierung niederschlagen (vgl. dazu Kühn 1996; Bossmann 1996).
 - 54 Letzterer ist wohl sehr stark mit dem Fortschritt der Technik in der Medizin verbunden, nicht aber mit diesem identisch. Die dringenden "... spätestens bei größeren Leistungseinschränkungen bzw. -ausgrenzungen entstehenden konfliktträchtigen öffentlichen und politischen Diskussionen um den medizinisch-technischen Fortschritt" (Jaufmann, Kistler 1994, S. 117) finden ja erst allmählich und dann noch verschüttet durch die Ausgrenzung von einfachen, aber häufigen Bedarfen via Selbstbehalte etc. statt.
 - 55 Wobei, auch wenn wir selbst durchaus dieser Meinung sind, der folgende Satz des früheren Präsidenten der Deutschen Krankenhausgesellschaft sicher ebenfalls zu diskutieren ist: "Medizinisch-technische Großgeräte sollten grundsätzlich ihren Standort im Krankenhaus haben mit der Möglichkeit der Mitbenutzung durch niedergelassene Gebietsärzte" (Regler 1995a, S. 161).
 - 56 "In einer Radiologie, bei der die zumeist sehr teuren Geräte nicht gleichermaßen mit stationären und ambulanten Patienten ausgelastet werden, sind Investitionen betriebswirtschaftlich für den Träger relativ uninteressant" (Barth 1996, S. 314). Diese aus Investitionsstaus zum Outsourcing führende Tatsache muß natürlich bei vorbehaltloser Betrachtung auch die Option einschließen, die Krankenhäuser für die ambulante fachärztliche Versorgung zu öffnen.

(vor allem aus der Ecke von Unternehmensberatern) für ein massives Outsourcing, die Leitbilder und Argumente aus der 'Lean-Debatte' im sekundären Bereich recht vorbehaltlos übertragen (und dabei auch auf eindeutige Defizite in der gegenwärtigen Versorgungslandschaft hinweisen), andererseits eher konservative Argumente (häufig aus den Reihen von Krankenhausträgern und -mitarbeitern), deren scheinbar bedenken trägerische, formal juristische Argumentation aber auf Probleme hinweist, die bei einer vorschnell-ideologischen Übertragung marktwirtschaftlicher Denkmuster allzugerne übersehen werden (vgl. dazu dezidiert: Bolles 1994; Westphal 1996). Outsourcing von Radiologieabteilungen kann also und wird vielleicht auch mehr als im bisherigen Maß stattfinden. Privatisierung um ihrer selbst willen oder nur aus finanzieller Not geboren macht aber keinen Sinn - gerade nicht im Krankenhaus- bzw. überhaupt im Gesundheitsbereich; wichtiger wären wohl neue Modelle der Kosten-erstattung und Abstimmung (vgl. z.B. Gerhardt 1994).

Die Frage besteht auch für die Zukunft, inwieweit Anwendungen der Telemedizin dazu beitragen können, bestehende Defizite im radiologischen Versorgungssystem abzumildern oder zu lösen. Die Frage ist weiter, inwiefern dadurch das Outsourcing gefördert bzw. erleichtert werden könnte, ob Telemedizin dazu nötig oder sogar hilfreich ist oder ob - ganz anders gedacht - gar die Privatisierung radiologischer Leistungen durch Telemedizin überflüssig werden könnte.

4. Outsourcing und Teleradiologie in Zukunft - Zwischen 'Shareholder value' und Hippokratischem Eid

So wie Anwendungen der Telematik im Gesundheitsbereich Flaggschiffcharakter bei der Begründung von Anstrengungen in Richtung der Informationsgesellschaft haben (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft 1996, S. 96f.; Hüwel 1995; Bundesministerium für Gesundheit 1996, S. B33f. und B43ff.), dienen Projekte aus der informationstechnologischen Vernetzung der Radiologie und der Bildübertragung in anderen medizinischen Disziplinen (v.a. der Pathologie, Neurochirurgie - vgl. z.B. Berlage 1996) gerne als Demonstrationen für die Sinnhaftigkeit der kommunikations- und informationstechnologischen Aufrüstung in der Medizin. Hier sind entsprechende Bedürfnisse und Bedarfe weniger latent und nebulös wie in manch anderen Sektoren der kommenden Informationsgesellschaft; hier stecken eine hohe Akzeptanz (vgl. Kistler 1995b), potentielle Betroffenheit und trotz der komplexen Details recht einfach erklär-bare Nutzenanwendung dahinter. Bei aller Komplexität einer radiologischen Telekonferenz ist dem Mediziner-Laien wie dem Patienten-Laien der Sinn etwa einer second opinion einsichtig zu machen und mit phantastischen Bildern Fas-

zination zu vermitteln. Dies gilt für die inzwischen schon über das Versuchsstadium hinaus gereiften Programme wie MEDKOM mit seinen radiologischen, onkologischen, neurochirurgischen etc. Kooperationen und Konferenzen (vgl. Hintz 1992; Poliwoda 1995) ebenso wie für erst im Experimentierstadium befindliche oder angedachte Projekte (Überblicke über die Breite der möglichen Anwendungen vermitteln etwa die Beiträge in Satava 1995b; Laireis u.a. 1995; Deutsch 1996; ACOSTA 1996). Wichtige Begründungen für die telemedizinischen Anwendungen sind dabei häufig das kooperative Arbeiten und die rechnergestützte medizinische Diagnoseunterstützung (vgl. z.B. Weiss 1995, S. 2), die an tatsächlichen Defiziten (= Bedarfen) der bisherigen medizinischen/radiologischen Versorgung ansetzen:

- Auch wenn Deutschland ein dichtbesiedeltes Land ist und Probleme der Flächenversorgung nicht so virulent sind wie in Entwicklungsländern, den USA etc., bestehen Zugangsprobleme (Transportzeiten, -fähigkeit von Patienten, Expertenverfügbarkeit usw.). Durch Teleübertragung, möglichst mit der interaktiven Chance des Eingriffs des Experten in die Diagnoseerstellung (etwa Blickrichtung, Parameterwahl), lassen sich hier Ergebnisse verbessern und teilweise sicherlich Kosten senken.
- Neben der räumlichen Problematik spielt zunehmend die Spezialisierung in der Medizin eine Rolle. Second Opinion, forensische Aspekte einer Absicherung gegen Regreßforderungen, eine für die Qualitätssicherung zentrale Mindesterfahrung an entsprechenden Diagnosen einerseits und die (zumeist noch experimentelle) Anbindung von Expertensystemen andererseits werden immer wichtiger.
- Eine schnelle und zuverlässige Befundübertragung, -archivierung und -zugänglichkeit werden immer notwendiger und stellen auf ein chronisches Defizit in der Gesundheitsversorgung ab. Durch entsprechende technische Möglichkeiten (sozusagen in der Bandbreite von der Satellitenübertragung bis zu smart cards - vgl. hierzu z.B. den Überblick in Pernice u.a. 1995) der Telematik in der Medizin lassen sich Diagnosen sichern, Therapiebegleitung verbessern und vor allem (Patienten und Kassen) belastende Doppeluntersuchungen vermeiden. Allerdings ist darauf zu verweisen, daß dies nur eine Option ist; der Zwang zu besserer Diagnostik durch externe 'Kontrolle' kann auch zur Abschottung im Routinebetrieb führen und anderweitig, nicht medizinisch begründete exzessive Diagnostik ist so nicht automatisch begrenzbare.
- Dagegen dürfte von der verstärkten informationstechnologischen Durchdringung gerade der Radiologie ein heilsamer und kostensparender Zwang auf die Befundarchivierung an sich ausgehen. Der durch den o.g. 'Seehofer-Effekt' in der Dokumentation noch verstärkte Anlaß zu Kran-

kenhausinformationssystemen, PACS etc. wird auch auf die Gerätehersteller wirken, endlich offener in der Schnittstellenproblematik zu werden (vgl. Schneider 1995, S. 83 und 88) sowie die anachronistischen 'Silberbergwerke' (Archive von Röntgenaufnahmen) in den Krankenhäusern zugunsten moderner digitaler Speichermedien verdrängen.⁵⁷

Alle hier beispielhaft genannten tendenziellen Vorteile telemedizinischer Anwendungen sind jedoch zunächst unabhängig von der Frage der Auslagerung oder gar Privatisierung von Krankenhausabteilungen, speziell dem Buy-out der Radiologien. Sie sind - jenseits des Bereichs der niedergelassenen Ärzte, v.a. auch in der Primärversorgung (vgl. die Beiträge in De Maeseneer, Beolchi 1995) - genauso in und zwischen Krankenhäusern bzw. (evtl. als Profit-Center geführten) Kooperationseinheiten mehrerer Krankenhäuser realisierbar und sicherlich in großen Teilen auch wichtig, nicht zuletzt auch unter dem Aspekt potentieller Kosteneinsparung.⁵⁸ Umgekehrt war und ist - wie schon erwähnt - Outsourcing zunächst auch ohne Telemedizin möglich. Erst die Koinzidenz beider Entwicklungen *und* der Zwang zu neuen Abrechnungssystemen bzw. die Schritte in Richtung neuer Versorgungs- und Finanzierungssysteme ergeben zusammen den Schub in Richtung 'Lean Service', der das eingangs zitierte Urteil des Sachverständigenrates als realistisch erscheinen läßt, daß eine Umgestaltung der Versorgung, "und zwar sowohl der erzielten medizinischen Ergebnisse wie der zugrundeliegenden institutionellen Strukturen" (Sachverständigenrat 1995, S. 203),⁵⁹ bevorstehe. Es mag zwar eine der in der Informationstechnologiediskussion nicht so seltenen Übertreibungen sein, wenn Satava behauptet: "Clearly, now is the most exciting time in the history of Medicine, and the researchers and innovators of today are the prophets of the next gener-

57 "Derzeit gibt es weltweit rund ein Dutzend digitale Krankenhäuser" (Schwing 1996c, S. 27).

58 Auch für die Telemedizin gilt wieder, daß ihre Einführung weitgehend (vgl. zu den Lücken und Schwächen van der Loo 1995) ohne vorherige Evaluation erfolgt. Inwieweit allerdings vorliegende umfassende ökonomische Evaluationskonzepte (vgl. von der Schulenburg u.a. 1995) dem vom Sachverständigenrat (1995, S. 207) gesehenen dringenden Forschungsbedarf wirklich gerecht werden oder nicht doch zu ausdifferenziert und inpraktikabel werden, wird sich erst zeigen müssen.

59 Sehr deutlich sieht dann der Rat auch die Stoßrichtung von Investitionen in die Telemedizin: "Es sollte offensichtlich sein, daß ein personalintensiver Bereich wie die Medizin nur mit Hilfe der Telematik der Schere entgehen kann, die sich mit den weiter wachsenden Möglichkeiten der Medizin und der Begrenzung der dafür zur Verfügung stehenden Mittel auftut. Es geht nicht darum, den Einsatz der Telematik für einen Personalabbau in den Versorgungssektoren zu nutzen. Vielmehr wird der Einsatz gezielt so genutzt werden müssen, daß die ständigen Impulse zur Ausdehnung des medizinischen Leistungsangebotes so weit wie möglich durch Personalumbau statt -ausbau abgefangen werden können" (Sachverständigenrat 1995, S. 204).

ation of health care" (Satava 1995b, S. XI), die Kombination der o.g. Faktoren in Verbindung mit den Fortschritten in der Hochleistungsmedizin verändert aber zweifellos die Versorgungsangebote (vgl. z.B. Thrall 1994). Dies trifft gleichzeitig auf die langsam, aber langfristig (vgl. Köhler 1996) größere Relevanz gewinnenden demographischen Effekte in der Versicherten-/Patientenstruktur sowie auf die immer mehr doch bedeutende Größenordnungen annehmenden Ausgabenanteile für die moderne Medizintechnik - inklusive der durch sie ausgelösten Folgekosten - zu. Darüber hinaus ist nicht abzusehen, daß die insbesondere in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (hohe Arbeitslosigkeit, sinkende Lohnquote, steigende Ungleichverteilung) bedingten Finanzierungsprobleme (vgl. Kühn 1995) bald gelöst werden - d.h. die immer schärfer eingezogenen bzw. einzuziehenden Ausgabenrestriktionen gelockert würden. Der Sachverständigenrat fordert daher:

"Auf mittlere Sicht muß sichergestellt werden, daß durch telemedizinische Einzelprojekte die Gesundheitsversorgung bedarfsgerechter und kostengünstiger wird" (Sachverständigenrat 1995, S. 205).

Zentral dürften hierfür die Folgen im Bereich der Leistungsentwicklung und - gerade auch regionalen - Versorgung sein. Bezüglich ersterer ist kein Mechanismus in den rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen ersichtlich, der dazu führen würde, daß durch Outsourcing weniger radiologische Leistungen erbracht werden. Eher das Gegenteil könnte eintreten.

Zwar kann Telemedizin im Prinzip zumindest dazu beitragen, daß z.B. weniger unnötige Doppeluntersuchungen durchgeführt werden; wie überhaupt die informationstechnologische Verknüpfung sicherlich ein Rationalisierungspotential in vielen Krankenhausbereichen beinhaltet.⁶⁰ Ein anderes Argument steht dieser Hoffnung jedoch entgegen und spricht dafür, daß - in der Kombination von Outsourcing und Telemedizin - eher sogar Leistungsausweitungen zu erwarten sind (vgl. z.B. Baltzer 1995, S. 349, sowie implizit an mehreren Punkten Barth 1995). Die angeführten Erfahrungsberichte aus bisherigen Ausgliederungsaktivitäten haben gezeigt, daß Investitionsstaus zu den wichtigsten Gründen gehörten. Eine so angestoßene Verjüngung des durchschnittlich doch in der Tendenz überalteten Geräteparks in den Krankenhäusern (vgl. Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie 1992) wäre positiv zu bewer-

⁶⁰ Vgl. auch die vorsichtige Formulierung von Schulte, die feststellt, daß Kostensenkungsmotive und Personalprobleme/Kompetenzengpässe zwar die zentralen Gründe für Outsourcing sind, aber allein noch keinen Erfolg garantieren: "Durch Outsourcing kann Kostensenkung zwar tendenziell erreicht werden, das Maß ist jedoch stark limitiert. Unter Berücksichtigung der neuen, am Markt verfügbaren Informationsverarbeitungstechnologie sollte man eher glauben, daß angestrebt werde, mittelfristig Kostensenkung über deren konsequenten Einsatz zu betreiben" (Schulte 1995, S. 117).

ten.⁶¹ Auch die betroffenen Krankenhäuser selbst begrüßen dies, da bei Fremdvergabe die Investitionen bzw. Abschreibungen zu pflegesatzfähigen Betriebskosten werden. Die Betreiber der neuen Geräte⁶² werden, dann marktwirtschaftlichen Regeln folgend, mit allen Mitteln bemüht sein, diese auch auszulasten. Wegen den mit neuen Geräten vor allem (aber nicht nur) in der Diagnostik generell verbreiterten Anwendungsgebieten und -möglichkeiten kommt es zu mehr Indikationsstellungen und sinkenden Indikationsschwellen. Die Konsequenzen sind - bei allen Problemen im Vergleich der Gesundheitssysteme - in den USA bereits beobachtbar. Die Radiologie boomt dort in den wohlhabenden Gebieten, bei gleichzeitigen Defiziten etwa auf dem flachen Land. Telemedizin, konkreter: Teleradiologie, *kann* dies wiederum sicherlich in den Folgen abmildern. Daß dies aber nicht unbedingt eintreten muß, zeigen ebenfalls amerikanische Erfahrungen mit den katastrophalen - privat-monopolistischen - Telekommunikationsbedingungen für Gesundheitsanwendungen auf dem flachen Land.⁶³

Letztlich wird aber noch eine andere Problematik zum Tragen kommen, die in der Fachdiskussion gemeinhin etwas zu sehr auf Akzeptanzaspekte bei der Einführung der Telematik in die Medizin verkürzt wird:

"Es ist selbstverständlich, daß daher das Vertrauen vor allem der Patienten bzw. Versicherten in die Sicherheit und Überlegenheit des Leistungsangebotes gewonnen werden muß. Dies bedeutet auch, daß zwischen dem Ausmaß des Telematikeinsatzes und der Patientenzuwendung des Versorgers eine positive Beziehung deutlich werden muß"⁶⁴ (Sachverständigenrat 1995, S. 205).

61 Wobei nach aller Erfahrung im Gesundheitswesen die Hoffnung trügerisch ist, daß alleine dadurch Kosten eingespart werden.

62 Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar, für die Medizintechnik als solche wie für die Radiologie im besonderen: "Für jeden Verwaltungsdirektor oder Geschäftsführer, der sich für eine völlige Fremdvergabe der Technik/Medizintechnik entscheidet, gilt: Er hat einen Anbieter im Haus, der ein kommerzielles Interesse an einer Leistungsausweitung hat und vergibt eine Schlüsselfunktion an eine betriebsfremde Organisation. Andererseits werden möglicherweise wichtige neue Verfahren oder Techniken der Instandhaltung unter Umständen am Krankenhaus nicht eingeführt, weil sich dies nach kommerziellen Gesichtspunkten aus Sicht des externen Anbieters nicht lohnt" (KrankenhausTechnik 1996, S. 24).

63 "Limited competition for telecommunications services in rural areas and regulatory distortions created by arbitrary boundaries, such as Local Access and Transport Areas (LATAs), result in prohibitively high costs for transmission services needed to support high bandwidth applications like interactive video. In many rural communities, prices for intra-LATA calls are unusually high and there is no local access to the Internet" (Telemedicine Research Center 1995, S. 3).

64 Sicherlich wird eine stärkere Anwendung der Telematik in der Medizin keine grundsätzlich anderen Folgen etwa für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten mit sich bringen als in anderen Dienstleistungsbereichen oder in der Industrie. Es besteht dabei

Das ist - natürlich bei künftigen Entwicklungen wie der Telechirurgie, 'Therapien auf Distanz' in noch viel stärkerem Maß geltend⁶⁵ - nämlich nur die eine Seite der Medaille. Für die Mediziner selbst ist damit, und zwar für die Anwender vor Ort sowie ebenso für die via Datenleitung eingeschalteten Experten, eine radikale Änderung ihrer Rolle und ihres Selbstverständnisses verbunden. Ist es unter den heutigen Bedingungen im Krankenhaus schon schwierig, bei den Radiologiekonferenzen 'eine Wellenlänge' für das Zusammenbringen von Anamnese, klinischen Befunden und Material der Bildgebung zu finden, so dürfte diese Schwierigkeit noch zunehmen (vgl. Rowberg 1995) und auch durch perfektste Videokonferenzschaltungen nicht überwunden werden. Der Radiologe droht, durch die noch weiter fortschreitende technische Mediatisierung seiner Tätigkeit somit in ein Fremd- und Selbstbild zurückzufallen, das 1965/66 durch die Ermöglichung der Abrechnung von Beratungsgebühren überwunden werden sollte (vgl. Sörensen 1967, S. 231): "Röntgenologen sind keine Fotografen, sondern Ärzte".⁶⁶

Ein weiterer Aspekt ist anzuführen. In der absehbaren Zukunft wird sich der Wettbewerb zwischen Krankenhäusern untereinander und mit anderen Lei-

kein Technikdeterminismus, sondern die Veränderungen in der betrieblichen Arbeitspolitik bestimmen das Ergebnis (vgl. Böhle 1996, S. 2). In Verbindung mit der Ausgliederung von Krankenhausabteilungen wird jedoch - mit entsprechenden Folgen für die Patientenzuwendung - für die Ärzte und das medizinisch-technische Personal die Spezialisierung noch mehr zunehmen, und auch ein deutlicher Druck auf das Personal im Bereich Bezahlung und zeitliche Anforderungen ist wahrscheinlich.

65 Im Gegensatz zu den Vorstellungen etwa von Satava (1993; 1995a) kommen deutsche Pioniere der Medizintechnik zu wesentlich vorsichtigeren Prognosen. Es "... entsteht natürlich auch das psychologische Problem des 'nicht vor Ort befindlichen Chirurgen', von rechtlichen Implikationen ganz zu schweigen. Wir sind daher der Überzeugung, daß Teleoperationen in der Zukunft keine Routine werden, sondern sich darauf beschränken, im Rahmen von Lehrveranstaltungen und wissenschaftlichen Diskussionen nicht nur Konzepte und Ideen, sondern auch manuelle Aktionen zu übermitteln" (Buess, Holler 1995, S. 3).

66 Es ist mehr als eine Anekdote anzumerken, daß die Röntgenärzte damals die Möglichkeit erhielten, neben der Vergütung der reinen Auftragsleistungen, in schwierigen, begründeten Fällen eine Beratung abzurechnen. "Dabei waren sich die Beteiligten einig, daß diese Berechnung nur in wenigen Fällen vorkommen kann. Doch viele Röntgenologen demonstrierten schon bald durch ihre Abrechnung, daß sie unter 'begründeten Fällen' offenbar etwas anderes verstehen. Denn von einzelnen Röntgenologen wurde in bis zu 100% aller Fälle die Beratungsgebühr abgerechnet" (Sörensen 1967, S. 231). Es ist anzunehmen, daß die breite telemedizinische Einführung - und dann kassenseitige Vergütung - weit über die bisherige Formel von §137 SGB V hinaus - einer Zweitmeinung (so sinnvoll sie in vielen Einzelfällen sein mag) - den freipraktizierend tätigen Ärzten helfen würde, ihre "... ongoing identity crisis" (Stiles, Belt 1991, S. 825) im Sinne einer Hinwendung zur Unternehmerrolle zu überwinden.

stungserbringern deutlich verschärfen. Für viele Krankenhäuser stellt sich die Radiologie, ob als eigener Bereich oder in enger Kooperation, als wesentlicher Wettbewerbsfaktor dar, insbesondere auch wegen der hohen Affinität dieser Disziplin mit dem medizinischen Fortschritt im Denken von Patienten und zuweisenden Ärzten⁶⁷ - sicherlich viel mehr als Reinigung, Wäscherei und auch Küche und EDV. Auch diesbezüglich ist es verständlich, wenn etwa die Deutsche Krankenhausgesellschaft "... keine generelle Empfehlung zur Ausgliederung von Krankenhausleistungen und -abteilungen geben" (will, d.V.; Deutsche Krankenhausgesellschaft 1995, S. 7). Nur wenn die Ausgliederung der Radiologie in der Form erfolgt, daß die neue Praxis zumindest räumlich im oder auf dem 'Gelände' des Krankenhauses verbleibt, verliert die Radiologie nicht die strategische Relevanz für das jeweilige Krankenhaus, verbleibt etwas, was das betroffene Haus von anderen unterscheidet (vgl. mit ähnlichem Argument für die Industrie Podolsky 1994); nur dann wird auch der indirekte Einfluß des Krankenhauses auf die Spezialisierung der Praxis, auf ihre Investitionen in neue Technologien einigermaßen erhalten bleiben.

Insgesamt wird unter den gegenwärtigen - v.a. finanziellen - Rahmenbedingungen die Tendenz zum 'schlanken Krankenhaus' im Sinne der Auslagerung vor allem nichtmedizinischer Leistungen, wohl auch der EDV, anhalten. Ob aber die Auslagerung medizinischer Leistungen angesichts der recht unsicheren und eher restriktiven Bedingungen im vertragsärztlichen Sektor - man denke nur an die Praxisbudgets bei der Honorarverteilung - in nächster Zeit überhaupt mehr Interessenten findet, kann bezweifelt werden.⁶⁸

Unbenommen davon wird die informationstechnische Durchdringung der Krankenhäuser selbst, z.B. das 'papierlose Krankenhaus' oder die digitale Radiologie (vgl. Focus 1994, S. 227), ebenso kommen (vgl. Seelos 1993) wie entsprechende Modernisierungen bei anderen Leistungserbringern. Parallel dazu - und durchaus auch als Triebkraft dafür - wird zumindest die informationelle Vernetzung und überhaupt die Telemedizin voranschreiten,⁶⁹ so daß die

67 Wenn dann Neuentwicklungen in der Teleradiologie noch dahin gehen, die Untersuchung für den Patienten zum Multimedia-Ereignis werden zu lassen (vgl. Berlage 1996), so kann - bei allem Respekt vor dem 'mündigen Patienten' - der Umsatzentwicklung eigentlich nichts mehr im Weg stehen.

68 Hier ist auch nochmals darauf hinzuweisen, daß 'make or buy'-Entscheidungen nicht dichotom sind, "... d.h., es sind unterschiedlich enge Kooperationsformen mit anderen Unternehmen denkbar: z.B. längerfristige Lieferverträge oder als engere Kooperationsform Kapitalbeteiligungen" (Picot, Wolff 1994, S. 61; Sachverständigenrat 1996, S. 208).

69 In diesem Bericht nicht behandelt, wohl aber von insgesamt großer Relevanz sind weitere Anwendungen der Telemedizin, z.B. im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Ärzten (und medizinisch-technischem Personal), die bereits für sich eine stärkere Diffusion erwarten lassen.

infrastrukturellen Voraussetzungen für 'Lean Service' im stationären Sektor geschaffen werden. In dieser Richtung ist unbestreitbar auch schon - endlich - einiges in Bewegung geraten (vgl. z.B. Klimpe, Stückradt 1993); und dies wohlgerne auch ohne zwingend die finale Ausgliederung der für ein Krankenhaus zumindest potentiell strategische Relevanz besitzenden Radiologie vorauszusetzen.

Statt also kurzfristigen Moden aus anderen Bereichen wie den Lean Production-Konzepten aus dem industriellen Sektor nachzueifern, wird es für das Krankenhaus wohl besser sein, die gegenwärtigen Reformschritte konsequent zu gehen und ihre Folgen zu prüfen und damit eine aktive Rolle in der dringend nötigen Neudefinition der Abgrenzung bzw. Verzahnung von stationärem und ambulantem Sektor zu übernehmen.

Für die Gesundheits- und Technologiepolitik, aber auch die Kassen, ist eine weitere Förderung der Telemedizin sicherlich anzuraten. Vor allem darf bei den Projekten nicht auf eine breite Technikfolgenabschätzung verzichtet oder auf halbem Weg stehen geblieben werden (vgl. z.B. Ärzte Zeitung 1996; Schwing 1996a, S. 44) - ein langer Atem⁷⁰ und eine Art *Needs-Based-Technology-Assessment* (vgl. Tugwell u.a. 1995) dürften hier nötig sein. Dies obwohl (ja gerade weil!) Evaluationsergebnisse nie eine hundertprozentige Entscheidungsgrundlage bei Medizintechnologien sein können (vgl. König 1993, S. 129). Auch wenn diese Förderung Geld kostet⁷¹ - Telematik ist in der Medizin zur Informationseffektivierung und zur Verbesserung mancher Angebote sinnvoll. Ob aber alles, was technisch möglich ist, auch angegangen und gefördert werden soll, muß hinterfragt werden: So mag die Telechirurgie in den Fördertopf 'Raumfahrt' oder ins militärische Sanitätswesen passen; genauso ist zu fragen, ob Telepsychiatrie - obwohl die erste interaktive Anwendung der Telemedizin (vgl. Goldberg 1996, S. 660) - per se überhaupt einen Sinn macht.

Genauso muß aber auch darauf geachtet werden, daß durch die Koinzidenz von im einzelnen sinnvollen Entwicklungen - Outsourcing *und* Telemedizin - nicht unerwünschte Effekte auf breiter Front, etwa auf der Ebene volkswirtschaftlicher Kosten oder von Versorgungsungleichgewichten, entstehen können. Die Ausgliederung einer Radiologieabteilung mag im Einzelfall sinnvoll sein. Flächendeckend praktiziert, gewinnt ein solches Szenario aber eine andere Qualität; vor allem wenn - gefördert durch telemedizinische Möglichkeiten - die künftige Radiologielandschaft durch Zuweisungsketten und Oligopolstruk-

70 Vgl. zum Aspekt des kurzfristigen Denkens bei zumindest kurzfristig nicht konvergierenden Interessen in solchen Bereichen Mun, Goeringer 1992, S. 176.

71 'Gewinn-Gewinn-Szenarien' (vgl. ACOSTA 1996, S. 20), die vor allem herstellereitig immer wieder mit Einsparungsversprechen und Effizienzargumenten bei neuer Medizintechnik vorgebracht wurden, haben sich unseres Wissens in der Vergangenheit auf Makroebene noch in keinem Fall erfüllt.

turen (vgl. Lee 1996) geprägt würden, ähnlich wie sie sich bei den Laborgemeinschaften entwickelt haben. Die Krankenhäuser würden so potentiell (z.B. durch Kooperation) ertragreiche 'Rosinen' gehen lassen (vgl. Mlynek 1996, S. 735), die in vieler Hinsicht für sie von strategischer Relevanz sind. Wenn dadurch andererseits private 'Imaging Centers' im amerikanischen Sinn heranwachsen würden, die, telematisch vernetzt und economies of scale nutzend, Mengeneffekte und Spezialisierungstendenzen verbinden, so sind Leistungsausweitungen jedenfalls vorprogrammiert - zumindest für die Patienten, die (oder deren Krankenversicherungen) sich das leisten können. Die Rolle der Radiologie wäre in einem solchen Umfeld einer marktorientierten Modernisierung dann allerdings wohl auch eine andere - *Shareholder value* statt hippokratischer Eid?

Literatur

- ACOSTA: Telematik für das Gesundheitswesen - Die Auswirkungen? Die Zukunft? Version 1.2, Paris 1996.
- Albrecht, H.: Vom Schaber zum Robodoc - 10 000 Jahre des Leidens und der Heilkunde. In: SPIEGEL Special: Die Ärzte - Zwischen Megatechnik und Magie, Hamburg 1996, S. 66-73.
- Antel, J.J.; Ohsfeldt, R.L.; Becker, E.R.: State Regulation and Hospital Costs. In: The Review of Economics and Statistics, no. 3, vol. 77, 1995, pp. 416-422.
- Arras, J.D. (eds.): Bringing the Hospital Home, Ethical and Social Implications of High-Tech Home Care, Baltimore/London 1995.
- Ärzte Zeitung: Stirbt das mit viel Vorschußlorbeeren gestartete Projekt BERMED? Nr. 203, 11.11.1996, o.V., S. 21.
- arzt online: 70503 Ärzte rechneten Ende 1995 mit Computer ab, Heft 1/2, 1996, o.V., S. 12.
- Badura, B.; Feuerstein, G.; Schott, T. (Hrsg.): System Krankenhaus - Arbeit, Technik und Patientenorientierung, Weinheim/München 1993.
- Baltzer, S.: Die Radiologie durchleuchten (I) - Das Für und Wider eines privatisierten Schnittbildzentrums aus Sicht des Krankenhausträgers. In: H.A. Jeschke; B. Hailer (Hrsg.): Outsourcing im Klinikbereich, Fremdvergabe krankenhausspezifischer Leistungen, Kulmbach 1995, S. 347-349.
- Barth, V.: Die Radiologie durchleuchten (II) - Das Für und Wider eines privatisierten Schnittbildzentrums aus Sicht eines Anbieters, der gleichzeitig Chefarzt des Krankenhauses ist. In: H.A. Jeschke; B. Hailer (Hrsg.): Outsourcing im Klinikbereich, Kulmbach 1995, S. 351-365.
- Barth, V.: Ohne Privatisierung gäbe es weder MR noch CT an den Esslinger Kliniken. Für und Wider eines Modells - die Sicht eines Anbieters, der gleichzeitig Chefarzt des Krankenhauses ist. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 5, 65. Jg., 1996, S. 314-319.

- Bauer, B.; Bernhardt, J.-H.; Tsavachidis, C.: Erhebungen zur Häufigkeit und Altersverteilung von Röntgen- und Alternativuntersuchungen in den alten Bundesländern. In: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Strahlenexposition in der medizinischen Diagnostik. Veröffentlichungen der Strahlenschutzkommission, Band 30, Stuttgart etc. 1995a, S. 162-177.
- Bauer, B.; Tsavachidis, C.; Veit, R.: Aktuelle Erhebungen zur Strahlenexposition durch die Röntgendiagnostik in Deutschland. In: G. Riccabona u.a. (Hrsg.): Aktuelle Fragen des Strahlenschutzes, Stuttgart etc. 1995b, S. 103-116.
- Baumgarten, J.: Joint-venture in Berlin - Nur für ein Haus hätte sich die Anschaffung nicht gelohnt. Krankenhäuser und niedergelassene Radiologen kooperieren im MRT-Diagnostik-Institut - Interview. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 9, 65. Jg., 1996, S. 652-653.
- Bechtholsheim, M. von: Strategien und Gestaltungsmöglichkeiten des Outsourcing - Effizienz und Flexibilität umsetzen. In: Gablers Magazin, Heft 8, 1994, S. 14-19.
- Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Welche Gesundheit wollen wir? - Dilemmata des medizintechnischen Fortschritts, Frankfurt/M. 1995.
- Beolchi, L.: Presentation. In: L. Beolchi; M.-H. Kuhn (eds.): Medical Imaging - Analysis of Multimodality 2D/3D Images, Amsterdam etc. 1995, pp. 1-2.
- Berlage, T.: Der Behandlungsraum der Zukunft. In: Der GMD-Spiegel, Heft 2/3, 1996, S. 40-43.
- Böhle, F.: Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität - ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit, hektogr. Bericht, München 1996.
- Bökmann, M.: Dienstleistungsrationalisierung im Krankenhausbereich. In: Medizinische Soziologie - Jahrbuch 2, Frankfurt/M., New York 1982, S. 50-72.
- Boese, J.; Karasch, W.: Krankenhaus-Informatik - Theorie und Praxis, Berlin 1994.
- Bolles, W.: "Markt" für Krankenhausleistungen - Realität oder Wunschvorstellung? In: Das Krankenhaus, Heft 2, 86. Jg., 1994, S. 60-65.
- Boschke, W.L.: Strukturwandel im Gesundheitswesen - Aspekte der neuen Krankenhausfinanzierung. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 1, 13. Jg., 1996, S. 67-69.
- Bossmann, A.: Rationierung medizinischer Leistungen - Eine Erwiderung auf den Beitrag von Walter Krämer, "Medizin muß rationiert werden", MedR 1996, 1-5. In: Medizinrecht, Heft 10, 14. Jg., 1996, S. 456-458.
- Brauer, G.W.: Telehealth - The delayed Revolution in Health Care. In: Medical Progress through Technology, no. 3, vol. 18, 1992, pp. 151-163.
- Breit, A. u.a.: Erfahrungen einer über 8jährigen MR- und 15jährigen CT-Kooperation aus einer Praxis mit dem Klinikum Passau. In: Röntgenpraxis, Heft 3, Bd. 48, 1995, S. 65-71.
- Bruckenberg, E.: Großgeräteabstimmung in Deutschland - eine unendliche Geschichte. In: Das Krankenhaus, Heft 8, 85. Jg., 1993, S. 16-20.
- Bruckenberg, E.: Die Großgeräteabstimmung am Scheideweg - Großgerätestandorte in Deutschland am 01.01.1996. In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 2, 10. Jg., 1996a, S. 28-32.

- Bruckenberg, E.: Kooperation zwischen den Leistungsanbietern im Gesundheitswesen. In: Das Krankenhaus, Heft 4, 88. Jg., 1996b, S. 155-160.
- Buess, G.; Holler, E.H.: Der Chirurg im Cockpit - Operation per Tasthandschuh und Joystick? In: Burda Medien (Hrsg.): Medicine Goes Electronic, 1. Innovativer Medizinkongress mit Fachausstellung, Nürnberg 1995, Tagungsmappe, Nürnberg 1995, S. 3-4.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft - Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel, Wiesbaden 1995.
- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Daten des Gesundheitswesens, Ausgabe 1995, Bonn 1995.
- Bundesministerium für Gesundheit: "Eckpunkte zur Europäischen Gesundheitspolitik" - Dokumente der 69. Gesundheitsminister-Konferenz der Länder, Beilage zum EU-Informationsbrief Gesundheit Nr. 6/1996, Berlin 1996, S. B1-B48.
- Bundesministerium für Wirtschaft: Info 2000 - Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Bericht der Bundesregierung, Bonn 1996.
- Bundesstelle für Außenhandelsinformation: Medizintechnik - Deutschland und die neuen Bundesländer, Köln 1995.
- Busch, S.; Engelhart, R.: Sozialwissenschaftliche Evaluation des ambulanten Operierens in Tageskliniken. Bericht an den Bundesverband der Innungskrankenkassen, Baden-Baden 1996.
- Cimento, A.P.; Kluge, J.; Stein, L.: Excellence in Electronics - Special Reprint from: The McKinsey Quarterly, no. 3, 1993, p. 9.
- Claus, H.R.: Hat die Krankenhauswäscherei noch eine Zukunft? - Harte Konkurrenz durch gewerbliche Wäschereien. In: KrankenhausTechnik, Heft 4, 19. Jg., 1993, S. 73.
- De Maeseneer, J.; Beolchi, L. (Hrsg.): Telematics in Primary Care in Europe, Amsterdam etc. 1995.
- Der Rat für Forschung, Technologie und Innovation: Informationsgesellschaft - Chancen, Innovationen und Herausforderungen - Feststellungen und Empfehlungen, Bonn 1995.
- Deutsch, C.: Hoffnungsträger Telemedizin - Entwicklungen und Projekte in Deutschland. Voraussetzung für eine kostengünstige und effiziente medizinische Versorgung. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 11, 65. Jg., 1996, S. 787-793.
- Deutsche Krankenhausgesellschaft: Hinweise zur Ausgliederung von Krankenhausabteilungen, Düsseldorf 1995.
- Deutsche Krankenhausgesellschaft: Zahlen, Daten, Fakten '96, Düsseldorf 1996.
- Düllings, J.: Die neue Bundespflegesatzverordnung - erste Erfahrungen mit der Umsetzung und Vorbereitung für 1996. In: Das Gesundheitswesen, Heft 6, 57. Jg., 1995a, S. 322-325.
- Düllings, J.: Fallzahlenanstieg, Zunahme der neuen Behandlungsformen, personelle Verzahnung ohne Perspektiven. DKG-Umfrage zur Leistungsentwicklung im Krankenhaus 1993-1996. In: Das Krankenhaus, Heft 11, 87. Jg., 1995b, S. 523-527.
- Eichhorn, S.: Qualitätssicherung im Krankenhaus heute - ordnungspolitische und betriebspolitische Aspekte. In: E. Hauke (Hrsg.): Qualitätssicherung im Krankenhaus - Ansätze zur Evaluation und Verbesserung der Krankenhausversorgung, Wien 1991, S. 29-59.

- Einwig, M.: Erfolgsvoraussetzungen einer Gesundheitsreform - Veränderte Rahmenbedingungen erfordern Gesamtkonzept. In: Das Krankenhaus, Heft 7, 88. Jg., 1996, S. 358-362.
- European Commission. DG XIII: Telematics Applications Programme. Report 1993/94, Brussels/Luxembourg 1994.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (ed.): Working Conditions in Hospitals in the European Union, Dublin 1995.
- Felix, R.: Telemedizin - Auf der Datenautobahn in ein reformiertes Gesundheitswesen. In: Deutsche Telekom (Hrsg.): Telemedizin Symposium 1995, Tagungsmappe, Kapitel 6, Bonn 1995.
- Focus: Dr. med. Tele - Krankenhausreport, Teil 4, 10.10.1994, o.V., S. 223-227.
- Foucault, M.: Die Geburt der Klinik - Eine Archäologie des ärztlichen Blicks, München 1973.
- Geisler, L.: Wieviel Fortschritt braucht der Mensch, vor allem aber: Wieviel Fortschritt trägt er? Referat beim Jahreskongreß "Medizin der Zukunft - Neue Wege zur Gesundheit?" am 12./13.11.1995 des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen, hektogr., Düsseldorf 1995.
- Gerhardt, P.: Diagnostische Radiologie - Kosten im Gesundheitswesen und Notwendigkeit therapierelevanter Untersuchungsstrategien. In: Röntgenpraxis, Bd. 47, 1994, S. 129-138.
- Gerhardt, P.: Diagnostische Radiologie an Universitätskliniken - Sind neue Strukturen wünschenswert? In: Röntgenpraxis, Bd. 48, 1995, S. 2-4.
- Gerhardt, T.; Nippa, M.; Picot, A.: Die Optimierung der Leistungstiefe. In: HARVARD-manager, Nr. 3, 1992, S. 136-142.
- Gielessen, H.-J.: Wäschereinigung in der Krankenhauswäscherei oder Vergabe? - Aufwand für Wäscherei und Lebensmittel ist gleich hoch. In: Management & Krankenhaus, Heft 5, 1992, S. 202-207.
- Glaeske, G.; Stillfried, D. Graf von: Verzahnung ambulanter und stationärer Versorgung im Rahmen einer solidarischen Wettbewerbsordnung - Neustrukturierung und Neuorientierung der medizinischen Versorgung erfordert erweiterten Handlungsspielraum für die Krankenkassen. In: Die Ersatzkasse, Heft 7, 76. Jg., 1996, S. 245-251.
- Globig, K.F.: Das Gegenstück zum Wettbewerb: Warum sich nicht zusammentun? - Kooperation im Krankenhaus - Beispiele, Chancen und Hemmnisse. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 3, 65. Jg., 1996, S. 164-173.
- Göhringer, P.: Auch für Krankenhäuser interessant? - Gebäudemanagement durch private Serviceunternehmen. In: KrankenhausTechnik, Heft 1, 20. Jg., 1994, S. 68-69.
- Goldberg, M.A.: Teleradiology and Telemedicine. In: R.A. Greenes; R.A. Baumann (eds.): Imaging and Information Management - Computer Systems for a Changing Health Care Environment. The Radiologic Clinics of North America, no. 3, vol. 34, 1996, pp. 647-665.
- Graff, J.: Von lean zu lahm?! In: Gablers Magazin, Heft 3, 1996, S. 6-8.
- Greenes, R.A.; Baumann, R.A.: The Era of Health Care Reform and the Information Superhighway - Implications for Radiology. In: R.A. Greenes; R.A. Baumann (eds.): Imaging and Information Management, no. 3, vol. 34, 1996, pp. 463-468.

- Grönemeyer, D.; Seibel, R.: Interdisziplinär forschen, vernetzte Strukturen schaffen - EFMT-High-Tech und High Feeling. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 11, 63. Jg., 1994, S. 854-858.
- Grönemeyer, D. u.a.: Die Stärken und Schwächen der modernen Bildgebung in der heutigen Diagnostik und Therapie. In: Burda Medien (Hrsg.): Medicine Goes Electronic, Nürnberg 1995, S. 34-36.
- Grupp, H. (Hrsg.): Technologie am Beginn des 21. Jahrhunderts, Heidelberg 1993.
- Hall, F.M.: Overutilization of Radiological Examinations. In: Radiology, vol. 120, 1976, pp. 443-448.
- Haupt, R.; Hauff, W.: "Einfachheit" oder "Schlankheit"? - ein Vergleich zwischen den Produktions-Philosophien der McKinsey-Langzeit-Studie und der Lean-Production. In: FB/E, Heft 1, 43. Jg., 1994, S. 20-24.
- Heckelmann, G.: Sattelfest im BGB - Outsourcing bringt arbeitsrechtliche Probleme. In: KrankenhausTechnik, Heft 6, 22. Jg. 1996, S. 53-55.
- Heitkamp, H.: Welche Dienstleistungen müssen nicht vom Krankenhaus erbracht werden? In: E. Hauke (Hrsg.): Das Krankenhaus zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Wien 1994, S. 103-117.
- Helmig, B.: Outsourcing - Ein Mittel zur Ausschöpfung von Kostensenkungspotential im Krankenhaus. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 5, 11. Jg., 1994, S. 380-386.
- Hendee, W.R.: Managing Information in the Medical Sciences - Editorial. In: Medical Progress through Technology, vol. 18, 1992, pp. 135-136.
- Hildebrand, R.: Konsequenzen des GSG für das Informationsmanagement im Krankenhaus: In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhaus-Report '93. Schwerpunkt: Fallpauschale, Stuttgart, Jena 1993, S. 147-165.
- Hilger, M.; Küppers, J.: Lean Production - Der aktuelle Begriff - Kurzinformation der Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages, Nr. 7/92, Bonn 1992.
- Holman, B.L.: Radiology at the Centennial and Beyond. In: Journal of the American Medical Association, no. 11, vol. 274, 1995, p. 917.
- Hillman, B.J. u.a.: Responses to a Payment Policy Denying Professional Charges for Diagnostic Imaging by Nonradiologist Physicians. In: Journal of the American Medical Association, no. 11, vol. 274, 1995, pp. 885-887.
- Hintz, H.: MEDKOM - Telekommunikation im Dienste der Patienten. In: Das Krankenhaus, Heft 4, 84. Jg., 1992, S. 163-167.
- Hoffmann, H.: Entwicklung zum Krankenhaus der Zukunft. In: Das Krankenhaus, Heft 5, 87. Jg., 1995, S. 221-224.
- Hoffmann, W.: Krankheit ist Privatsache - Nicht die Medizin überlastet die Kassen, sondern Arbeitslosigkeit und die langen Finger der Politik. In: DIE ZEIT, Nr. 48, 51. Jg., 1996, S. 9-11.
- Howell, J.D.: Technology in the Hospital - Transforming Patient Care in the Early Twentieth Century, Baltimore/London 1995.
- Hultzsch, H.: Die MED-Projekte der Deutschen Telekom. In: Deutsche Telekom (Hrsg.): Telemedizin Symposium 1995, Tagungsmappe, Kapitel 8, Bonn 1995.

- Hüwel, N.: Gesundheit aus der Steckdose - Telemedizin zwischen Vision und Wirklichkeit. In: Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Die Informationsgesellschaft, Bonn 1995, S. 28-29.
- Imdahl, H.: Privatisierung von Krankenhäusern - Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Leistungsfähigkeit. In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhaus-Report '93, Stuttgart/Jena 1993, S. 137-146.
- Institut der Deutschen Wirtschaft: Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland 1996, Köln 1996.
- Jaufmann, D.; Kistler, E.: Genese, Diffusion und Folgen von Medizintechnologien. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 - Schwerpunkt: Technik und Medizin, Berlin 1994, S. 17-147.
- Johansen, K.S.; Racoveanu, N.T.: Big Ticket Health Technology - Is Rational Utilization Possible? In: Medical Progress through Technology, no. 2, vol. 17, 1991, pp. 85-91.
- Kalvelage, B.: Stichwort 'Krankenhaus'. In: R. Bauer (Hrsg.): Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens, Bd. II, München 1992, S. 1205-1207.
- Keats, T.E.: Self-referral in Diagnostic Radiology. Editorial. In: Applied Radiology, no. 3, vol. 20, 1991, p. 15.
- Kernler, H.: PPS der 3. Generation - Grundlagen, Methoden, Anregungen, Heidelberg 1993.
- KGS (Klinik- und Gastronomie-Service GmbH): Catering im Verpflegungsbereich - Eine entwicklungsfähige Branche. In: KrankenhausTechnik, Heft 1, 19. Jg., 1993, S. 14.
- Kindler, M.: Medizintechnik. Der digitale Patient - eine Summe aus Bits und Bytes? In: Medizintechnik, Heft 2, 114. Jg., 1994, S. 44-45.
- Kistler, E.: Minimal Invasive Medizin. Faszinosum - Kostenparer - Kostensprengsatz - Terra Incognita? In: Wisos e.V. (Hrsg.): Patientenorientierte Medizintechnik - Patientenmitbestimmte Medizin, Berlin 1995a, S. 37-45.
- Kistler, E.: Leistungsbegrenzungen in der High-Tech-Medizin? - Zwischen Patientenanspruch, Machbarkeit und Kostenzwängen. In: DOK, Heft 21, 77. Jg., 1995b, S. 686-691.
- Kistler, E.: Der Arzt als Pfadfinder? - Man nannte ihn Hombre. In: Der Kassenarzt, Heft 11, 35. Jg., 1995c, S. 42-48.
- Kistler, E.; Busch, S.; Engelhart, R.: Minimalinvasive Verfahren - Entwurf zu Kapitel 7.10. des Basisgesundheitsberichtes, hektogr. Bericht an das Statistische Bundesamt, Stadtbergen 1996.
- Klimpe, D.; Stückrad, M.: Lean Production und verbessertes Kostenmanagement - Konsequenzen des GSG am Beispiel eines Universitätsklinikums. In: Das Krankenhaus, Heft 9, 85. Jg., 1993, S. 404-409.
- Knieps, F.: Die Krankenhausversorgung der Zukunft - Eine politische Standortbestimmung der Krankenkassen. In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhaus-Report '95. Schwerpunkt: Neue Versorgungsstrukturen, Stuttgart/Jena 1995, S. 31-38.
- Kniesche, A.; Schröder, W.F.: Bildgebende Verfahren - Entwurf zu Kapitel 7.9 des Basisgesundheitsberichtes, hektogr., Berlin 1995.
- Knopp, M.V.; Bock, M.: Die Internet-Datenautobahn - Gibt es radiologische Anwendungen? In: Der Radiologe, Heft 1, 36. Jg., 1996, S. 92-95.

- Knorr, K.E.: Ausgliederung von Krankenhausbereichen, -abteilungen und -betrieben. In: Das Krankenhaus, Heft 4, 87. Jg., 1995, S. 175-181.
- Köhler, D.: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen, Diplomarbeit, Augsburg 1996.
- König, H.-H.: Steuerung der Anschaffung und Nutzung medizinisch-technischer Großgeräte - Internationaler Vergleich, Möglichkeiten und Probleme, Diss., Tübingen 1993.
- Kracht, P.J.: Strukturveränderungen und ihre Auswirkungen auf die Krankenhäuser. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 4, 11. Jg., 1994, S. 314-320.
- KrankenhausTechnik: Extern wird Gewinn gemacht - Medizintechnik: Dienstleister in der Diskussion, Heft 7/8, 22. Jg., 1996, o.V., S. 22-24.
- Krüger, L.: Krankenhäuser dürfen ausgliedern. In: Arzt & Wirtschaft, Heft 12, 29. Jg., 1995, S. 64-66.
- Kühn, H.: GKV: Kosten-"Explosion"? - Zur Makroökonomie der Gesundheitsreform. In: WZB-Mitteilungen, Heft 70, 1995, S. 11-15.
- Kühn, H.: Ethische Probleme einer ökonomisch rationalisierten Medizin, Discussion Papers No. P96-207, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 1996.
- Laires, M.F.; Ladeira, M.J.; Christensen, J.P. (eds.): Health in the New Communication Age - Health Care Telematics for the 21st Century, Amsterdam etc. 1995.
- Lauterbach, K.; Arnold, M.: Über die Vor- und Nachteile einer leistungsbezogenen Vergütung der stationären Versorgung - Lehren aus den USA für das deutsche Krankenhaus. In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhaus-Report '95, Stuttgart/Jena 1995, S. 167-175.
- Lee, C.D.: Teleradiology. In: Radiology, no. 1, vol. 201, 1996, p. 15.
- LEUCOREA: Neugestaltung von Struktur und Finanzierung der Hochschulmedizin in Sachsen-Anhalt, hektogr. Arbeitsmaterialien, Wittenberg 1996.
- Linke, H.: Privatisierung von radiologischen Abteilungen in Krankenhäusern - Lösung des Kostendrucks, Investitionsstaus und der Großgerätereglementierung? In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 4, 7. Jg., 1993, S. 54-56.
- Linke, H.: Verzahnung in der radiologischen Versorgung durch multimediale Netzwerke. In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 6, 9. Jg., 1995, S. 8-10.
- Loewenheim, A.G.: Kommunikation mit Komfort im Krankenhaus - ISDN-Telefonanlage als erster Schritt zu einem umfassenden Informationssystem. In: KrankenhausTechnik, Heft 8, 19. Jg., 1993, S. 26-30.
- Lohmann, H.; Mellmann, H.: Die Zukunft der Krankenhäuser - Chance oder Risiko? Hinweise zum Problem der Steuerung im Gesundheitswesen. In: DOK, Heft 9, 77. Jg., 1995, S. 288-291.
- Loo, R.P. van der: Overview of Published Assessment and Evaluation Studies. In: E.M.S.J. van Gennip; J.L. Talmon (eds.): Assessment and Evaluation of Information Technologies in Medicine, Amsterdam etc. 1995, pp. 261-282.
- Lovelock, C.H.: Are Services Really Different? In: C.H. Lovelock (ed.): Managing Services - Marketing, Operations, and Human Resources, 2. Aufl., Englewood Cliffs (NJ) 1992, pp. 1-8.
- McKinsey & Company, Inc. u.a.: Wachstum durch Verzicht - Schneller Wandel zur Weltklasse: Vorbild Elektronikindustrie, Stuttgart 1994.

- Medical Data International: Surgical Automation and Image-Directed Surgery - Technologies, Trends & Opportunities, 1994-2000, Irvine (Cal.) 1995.
- Merklein, R.: Die überfällige Reform - Das Gesundheitswesen im Strudel der Politik, Bad Homburg 1992.
- Meyer, M.; Strickstrook, A.; Strickstrook, S.: Eigenerzeugung oder Außenbezug von Wäschereileistungen? - Untersuchungen für ein Universitätsklinikum zum Thema Privatisierung, Arbeitsbericht Nr. 81-6 der Forschungsgruppe Medizinökonomie, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1981.
- Meyer-Ebrecht, D.: Ohne Vertrauen keine Heilung - Technik darf die Distanz zwischen Patient und Arzt nicht vergrößern, Referat beim Jahreskongreß "Medizin der Zukunft. Neue Wege zur Gesundheit?" am 12./13. 11.1995 des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen, hektogr., Düsseldorf 1995.
- Mlynek, F.: Privatkapital für Universitätskliniken - Ultima ratio oder Irrweg? Voraussetzung ist eine leistungsfähige Binnenstruktur. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 10, 65. Jg., 1996, S. 733-736.
- Monka, M.: Budgetverhandlungsergebnisse der Krankenhäuser 1994. In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhaus-Report '95, Stuttgart/Jena 1995, S. 257-269.
- Münch, E.: Fallzahlenanstieg und Ausgabenentwicklung - Welche Zukunft hat das Krankenhaus? Vortrag bei der Sitzung des Ausschusses "Weiterentwicklung des Gesundheitswesens" der Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e.V. am 7.5. 1996 in Düsseldorf, hektogr., Bad Neustadt 1996.
- Mun, S.K.; Goeringer, L.T.C.F.: An Image Management and Communications (IMAC) System for Radiology. In: Medical Progress through Technology, vol. 18, 1992, pp. 165-179.
- Musgrave, R.A.: Finanztheorie, 2. Auflage, Tübingen 1969.
- Nagel, F.; Pfaff, A.B.: Stationäre Gesundheitsversorgung - Entwurf zu Kapitel 7.3. des Basisgesundheitsberichtes, hektogr. Bericht an das Statistische Bundesamt, Stadtbergen 1996.
- Naschold, F.: Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. In: F. Naschold; M. Pröhl (Hrsg.): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen - Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff, Bd. 1, 2. Auflage, Gütersloh 1994, S. 363-413.
- Neureuter, U.: Zurück in die Zukunft, oder wie der "Maßanzug" für teleradiologische Problemstellungen "geschneidert" werden kann. In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 2, 10. Jg., 1996, S. 20-27.
- Oberbeck, H.; Neubert, J.: Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992 - Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit, Berlin 1992, S. 15-102.
- Oberbeck, H.; Oppermann, R.: Praxiscomputer und ambulante Medizin - Ärzte zwischen hippokratischem Eid und ökonomischen Interessen. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 - Schwerpunkt: Technik und Medizin, Berlin 1994, S. 179-208.
- Paul, G.: Die Informatisierung des Krankenhauses. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994, Berlin 1994, S. 149-177.
- Pernice, A.; Doore, H.; Rienhoff, O. (eds.): Healthcare Card Systems, Amsterdam etc. 1995.

- Petermann, T.; Sauter, A.: Stand der Technikfolgen-Abschätzung im Bereich der Medizintechnik - TA-Monitoring, TAB-Arbeitsbericht Nr. 39, Bonn 1996.
- Pfaff, M.: Von betriebs- und volkswirtschaftlichen hin zu sozialen und gesamtgesellschaftlichen Produktivitätsbegriffen - das Beispiel des deutschen Krankenhauses. In: F. Naschold; M. Pröhl (Hrsg.): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen, Gütersloh 1994, S. 13-49.
- Pfaff, M.; Wassener, D.: Das Krankenhaus im Gefolge des Gesundheitsstrukturgesetzes 1993 - Finanzierung, Leistungsgeschehen, Vernetzung, Baden-Baden 1995.
- Picot, A.: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 4, 43. Jg., 1991, S. 336-357.
- Picot, A.; Wolff, B.: Zur ökonomischen Organisation öffentlicher Leistungen - "Lean Management" im öffentlichen Sektor? In: F. Naschold; M. Pröhl (Hrsg.): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen, Gütersloh 1994, S. 51-120.
- Podolsky, J.: Out(sourced) on a Limb. In: Datamation, no. 9, 1994, p. 92.
- Pohlmann, M.: Antagonistische Kooperationen und distributive Macht - Anmerkungen zur Produktion in Netzwerken. In: Soziale Welt, Heft 1, 47. Jg., 1996, S. 44-67.
- Poliwoda, H.: MEDKOM. In: Deutsche Telekom (Hrsg.): Telemedizin Symposium 1995, Tagungsmappe, Kapitel 9.3, Bonn 1995.
- Preißler, R.: Ausgliederung und Privatisierung von Krankenhauslaboren. In: Medizinrecht, Heft 1, 12. Jg., 1994, S. 20-24.
- Preißler, R.; Cramer, U.H.: Die neue Bedarfsplanung mit medizinisch-technischen Großgeräten. In: Medizinrecht, Heft 6, 13. Jg., 1995, S. 217-229.
- Preißler, R.: Zulassungsrechtliche Beurteilung der Privatisierung von Krankenhausabteilungen. In: Medizinrecht, Heft 2, 14. Jg., 1996, S. 86-89.
- Quinn, J.B.; Hilmer, F.G.: Strategic Outsourcing. In: Sloan Management Review, no. 4, vol. 35, 1994, pp. 43-55.
- Regler, K.: Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen einer besseren Verzahnung von ambulanter und stationärer Versorgung. In: Das Krankenhaus, Heft 4, 87. Jg., 1995a, S. 159-161.
- Regler, K.: Wohin steuert unser bisher leistungsfähiges Krankenhauswesen? In: Das Krankenhaus, Heft 12, 87. Jg., 1995b, S. 573-577.
- Reinhard, P.: Wirtschaftlichkeitsreserve in Krankenhaus-Laboratorien in Höhe von 600-800 Mio. DM!? In: Management & Krankenhaus, Heft 1/2, 1992, S. 8-10.
- Reinhardt, U.: Können vom amerikanischen Gesundheitswesen nützliche Impulse für Europa erwartet werden? In: Das Krankenhaus, Heft 9, 88. Jg., 1996, S. 440-447.
- Reister, M.: Statistische Krankenhausdaten. In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhaus-Report '95, Stuttgart/Jena 1995, S. 233-255.
- Reister, M.: Krankenhausstatistik - Grund- und Kostendaten für die Jahre 1991 bis 1994. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 6, 1996a, S. 383-389.
- Reister, M.: Statistische Krankenhausdaten - Ergebnisse aus der Erhebung der Grund- und Kostendaten für die Jahre 1991 bis 1994. In: M. Arnold; D. Paffrath (Hrsg.): Krankenhausreport 96 - Aktuelle Beiträge, Trends und Statistiken, Stuttgart etc. 1996b, S. 221-240.

- Riedel, W.: Management statt Verwaltung - Wie Krankenhäuser die wirtschaftlich schwierige Zukunft meistern. In: KrankenhausTechnik, Heft 2, 20. Jg., 1994, S. 21-25.
- RöFo (Fortschritte auf dem Gebiet der Röntgenstrahlen und der neuen bildgebenden Verfahren): Elektronische Bildübertragung genügt nicht, Heft 1, Bd. 164, 1996, o.V., S. IX.
- Rowberg, A.H.: Electronic Consultations Promote Smarter Imaging. In: Diagnostic Imaging, no. 7, 1995, pp. 53-69.
- Rüttgers, J.: Wir brauchen in unserer Gesellschaft Zusammenhalt und Solidarität. In: Bulletin, Nr. 36, 8.5.1996, S. 365-367.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen: Gesundheitsversorgung und Krankenversicherung 2000, Baden-Baden 1994.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen: Gesundheitsversorgung und Krankenversicherung 2000 - Mehr Ergebnisorientierung, mehr Qualität und mehr Wirtschaftlichkeit, Sondergutachten 1995, hektogr. Bericht, Bonn 1995.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen: Gesundheitswesen in Deutschland - Kostenfaktor und Zukunftsbranche - Band I: Demographie, Morbidität, Wirtschaftlichkeitsreserven und Beschäftigung, Sondergutachten 1996, hektogr. Bericht, Bonn 1996.
- Sakellarides, C.; Saltmann, R.; Figueras, J.: European Health Care Reforms - Analysis of Current Strategies. Summary, mimeographed, WHO-Report, Copenhagen 1996.
- Satava, R.M.: High Tech Surgery - Speculation on Future Directions. In: J.G. Hunter; J.M. Sackier (eds.): Minimally Invasive Surgery, New York etc. 1993, pp. 339-347.
- Satava, R.M.: Medicine 2001 - The King is Dead. In: R.M. Satava et al. (eds.): Interactive Technology and the New Paradigm for Healthcare - Studies in Health Technology and Informatics, vol. 18, Amsterdam etc. 1995a, pp. 334-339.
- Satava, R.M. u.a. (eds.): Interactive Technology and the New Paradigm for Healthcare - Studies in Health Technology and Informatics, vol. 18, Amsterdam etc. 1995b.
- Schäfer, W.: Die Umwandlung eines Großkrankenhauses in moderne Dienstleistungsunternehmen. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 2, 13. Jg., 1996, S. 102-104.
- Schneider, B.: Krankenhaus-Informationssystem KIS. In: W. Köhler-Frost (Hrsg.): Unternehmen Krankenhaus, Berlin 1995, S. 61-93
- Schulenburg, J.-M. Graf von der u.a.: Ökonomische Evaluation telemedizinischer Projekte und Anwendungen, Baden-Baden 1995.
- Schulte, C.: Informationsverarbeitung in deutschen Krankenhäusern - Eine Anwenderbefragung. In: W. Köhler-Frost (Hrsg.): Unternehmen Krankenhaus, Berlin 1995, S. 94-130.
- Schwarz, G.: Fremderbringung der Röntgenleistungen durch den niedergelassenen Radiologen. In: Das Krankenhaus, Heft 4, 86. Jg., 1995, S. 182-185.
- Schweitzer, M.: Wider die Prinzipienschlacht - Ein Beitrag zur Debatte um die Krankenhaus-Privatisierung. In: Dr. med. Mabase, Nr. 86, 20. Jg., 1995, S. 49-53.
- Schwing, C.: Radiologie im Dienst der Gesundheit - Der Arzt zwischen Caritas und Curiositas? In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 2, 7. Jg., 1993, S. 48-54.

- Schwing, C.: Interdisziplinäre Nutzung von Bildübertragungsanlagen erstrebenswert - Radiologischer Beistand im neurochirurgischen Telematikverbund. In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 2, 10. Jg., 1996a, S. 40-45.
- Schwing, C.: Sollen wir auf die neue ärztliche "Nintendo-Generation" warten? - Verpflichtung zur Telemedizin. In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 4, 10. Jg., 1996b, S. 32-34.
- Schwing, C.: "Wir werden keine Röntgenbilder mehr haben" - Das erste digitale Krankenhaus Deutschlands stellt sich vor. In: Der Freie Radiologe/Der Nuclearmediziner, Heft 5, 10. Jg., 1996c, S. 26-27.
- Seehofer, H.: Medizin-Fortschritt per Tarifabschluß - Interview mit Minister Horst Seehofer. In: Stern, Nr. 39, 1995, S. 146-147.
- Seehofer, H.: "Selektion will ich nicht" - Special-Gespräch mit Minister Horst Seehofer (CSU) über die Finanzierbarkeit moderner Medizin. In: SPIEGEL Special: Die Ärzte - zwischen Megatechnik und Magie, Hamburg 1996, S. 57-61.
- Seelos, H.-J.: Der "Seehofer-Effekt" in der Krankenhausinformatik. In: Das Krankenhaus, Heft 5, 85. Jg., 1993, S. 206-208.
- Seelos, H.-J.: Informatik-Outsourcing bei Krankenhausbetrieben. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 6, 11. Jg., 1994, S. 484-488.
- Seidl, M.: Outsourcing der Krankenhaus-Küche. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 2, 13. Jg., 1996, S. 150-154.
- Siebig, J.: Wer berechnet was? - Die Auslagerung wahlärztlicher Liquidationserlöse. In: H.A. Jeschke; B. Hailer (Hrsg.): Outsourcing im Klinikbereich - Fremdvergabe krankenhausspezifischer Leistungen, Kulmbach 1995, S. 373-382.
- Sörensen, T.: Die Beratung bei gezielten Auftragsleistungen. In: Die Ersatzkasse, Heft 6, 47. Jg., 1967, S. 231-232.
- Späing, U.: Lean-Verpflegungsmanagement - Kostensenkungspotential in der Verpflegung. In: Krankenhaus-Küche, Heft 10, 1994, S. XXX-XXXIV.
- Springer, D.: Zwei Dienstleister sorgen für gesunden Wettbewerb - Städtisches Krankenhaus Dresden-Neustadt. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 4, 63. Jg., 1994, S. 262-263.
- Statistisches Bundesamt: Fachserie 12, Reihen 1, 6.1. bis 6.3., Stuttgart 1995.
- Stehr, H.: Innovationen der Medizintechnik - Technik und Wirtschaftlichkeit. In: Elektrotechnik + Automation, Heft 13/14, 116. Jg., 1995, S. 34-39.
- Stender, H.-S.; Saure, D.: Erfahrungen mit der Qualitätssicherung in der Röntgendiagnostik. In: H.-K. Selbmann (Hrsg.): Evaluation qualitätssichernder Maßnahmen in der Medizin, Gerlingen 1995, S. 101-116.
- Stiles, R.G.; Belt, H.C.: Socioeconomic and Political Issues in Radiology - A Historical Analysis. In: Radiology, vol. 180, 1991, pp. 823-829.
- Streckel, S.: Zunehmend eine Last - Starre Tarifsysteme, rigide Schutzvorschriften. Arbeitsrechtliche Fragen bei der Privatisierung von Krankenhausleistungen. In: Krankenhaus-Umschau, Heft 12, 63. Jg., 1994, S. 920-926.
- Sunshine, J.H.; Bansal, S.; Evens, R.G.: Radiology Performed by Nonradiologists in the United States - Who Does What? In: American Journal of Roentgenology, vol. 161, 1993, pp. 419-429.

- Tegethoff, H.G.; Wilkesmann, U.: Lean Administration - Lernt die öffentliche Verwaltung bei der Schlankheitskur? In: Soziale Welt, Heft 1, 46. Jg., 1995, S. 27-50.
- Telemedicine Research Center: The Western Governors Association Telemedicine Action Report (<http://tie.telemed.org/scripts>, Update 30.08.1995).
- Thrall, J.H.: The Radiologist in the 1990s - New Practice Expectations and Management Responsibilities. In: American Journal of Roentgenology, vol. 163, 1994, pp. 11-15.
- Trautmann, H.: Gemeinsamer Betrieb medizinisch-technischer Großgeräte - Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Kooperation zwischen Krankenhäusern und niedergelassenen Ärzten. In: Das Krankenhaus, Heft 2, 83. Jg., 1991, S. 79-83.
- Tugwell, P. u.a.: Technology Assessment - Old, New, and Needs-based. In: International Journal of Technology Assessment in Health Care, no. 4, vol. 11, 1995, pp. 650-662.
- Uranis, S.; Kraft-Kinz, J.: Chirurgische Forschung - Vom Experiment bis zum etablierten Standard. In: O. Boedel; H.W. Waclawiczek (Hrsg.): Standards in der Chirurgie, München etc. 1995, S. 438-440.
- Urban, V. u.a.: Telekonsultation - Ein Bildübertragungssystem im medizinischen Routine- und Notfalleinsatz - eine 4-Jahres-Studie. In: Endoskopie heute, Heft 4, 8. Jg., 1995, S. 267-272.
- Weiss, H.-D.: KAMEDIN - Kooperatives Arbeiten und rechnergestützte medizinische Diagnostik auf innovativen Netzen der Deutschen Telekom. In: Deutsche Telekom (Hrsg.): Telemedizin Symposium 1995, Tagungsmappe, Kapitel 9.4, Bonn 1995.
- Westphal, E.: Krankenhäuser zwischen Markt und Wirklichkeit - die Wiedergeburt einer Legende. In: Arbeit und Sozialpolitik, Heft 3/4, 50. Jg., 1996, S. 29-33.
- Witek, L.: Die Mengenentwicklung hat viele Ursachen - Auswirkungen der EBM-Reform. In: Deutsches Ärzteblatt, Heft 24, Bd. 93, 1996, S. B 1251-1252.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 3. Auflage, Frankfurt/M., New York 1991.
- Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.: Altersstruktur elektromedizinischer Einrichtungen in Krankenhäusern und staatlichen Untersuchungsstellen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1992.
- Zuck, R.: Rechtsprobleme des Outsourcing im medizinischen Bereich des Krankenhauses - Teil I. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 3, 13. Jg., 1996a, S. 284-287.
- Zuck, R.: Rechtsprobleme des Outsourcing im medizinischen Bereich des Krankenhauses - Teil II. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus, Heft 5, 13. Jg., 1996b, S. 464-466.

Die Autoren

Dr. Reinhard Bahn Müller, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK) an der Universität Tübingen

Dr. Gerd Bender, Institut für Soziologie (IfS), Frankfurt am Main

Prof. Philippe Bernoux, Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle (GLYSI), Université Lumière Lyon II

Prof. Dr. Wout L. Buitelaar, Universität von Amsterdam

Dr. Volker Döhl, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München

Dr. Klaus Dörre, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen

Dr. Michael Faust, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK) an der Universität Tübingen

Detlef Gerst, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen

Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München

Dr. Ernst Kistler, Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen

Dr. Willem de Nijs, Nijmegen Business School, University of Nijmegen

Dr. Dieter Sauer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München

Prof. Dr. Michael Schumann, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen

Prof. Pierre Veltz, Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs), Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Noisy-le-Grand

Dr. Harald Wolf, Gesamthochschule Kassel